

COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL – CGLDS

Guía para su creación y funcionamiento



PERÚ

Ministerio
de Educación



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PERU | SUMA

COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL – CGLDS

Guía para su creación y funcionamiento

© 2014, Family Health International
Proyecto USAID / PERU / SUMA
Av. Las Artes Norte 617, Lima, Perú

El Proyecto SUMA es una iniciativa de la **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/PERU)** que busca contribuir a la mejora de la calidad de la educación básica en las áreas menos favorecidas del Perú. Para ello, apoya los esfuerzos del Ministerio de Educación, a la vez que ofrece asistencia técnica a los gobiernos regionales para lograr una gestión descentralizada y participativa y mejorar la calidad de la enseñanza.

Las opiniones vertidas en esta publicación no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/PERU) o del Gobierno de los Estados Unidos.

El contenido de este documento, en cualquiera de sus presentaciones — impreso o *e-book* en la biblioteca y web de la institución— puede ser reproducido libremente, siempre y cuando se cite la fuente.

Jefa del Proyecto

Cecilia Ramírez Gamarra

Coordinador General del Proyecto

Daniel Jesús Ccori

Responsable de Comunicaciones

Fernando Escudero Ratto

Autora:

Milagros Mendoza Soltero

Equipo técnico:

Daniel Jesús, Ilich Ascarza López, Teócrito Pinedo, Eduardo Sáenz y Antonio Suárez

Edición y adecuación pedagógica:

Rafael Urrutia Valdizán

Corrección de estilo:

Diego Pereira Ruíz

Fotografía:

David Hermoza Bocanegra / Fabien Pansier / Raquel Díaz

Diagramación:

Carmen Inga Colonia

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-03940



CONTENIDO

6	PRÓLOGO
10	PRESENTACIÓN
12	MARCO GENERAL
14	¿Qué es la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes?
15	¿Cuáles son los enfoques que sustentan el modelo de Gobernanza Local?
22	INTRODUCCIÓN
26	COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL DE DESARROLLO SOCIAL (CGLDS)
28	¿Qué es el Comité de Gestión Local de Desarrollo Social (CGLDS)?
30	¿Por qué y para qué CGLDS?
31	¿Qué fases seguimos para el desarrollo de un CGLDS?

FASE I: INSTALACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CGLDS

Pasos para la instalación y organización del CLGDS

38	Paso N°1: Reflexionamos y motivamos sobre el mecanismo de articulación.
41	Paso N°2: Identificamos actores para la mejora de los aprendizajes.
46	Paso N°3: Definimos principios, equipos y roles.
53	Paso N°4: Realizamos el lanzamiento oficial del CGLDS
56	Instrumentos: Acta de instalación y Declaración del CGLDS
60	Diagrama de flujo del proceso de instalación y organización del CGLDS

FASE II: FUNCIONAMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- 64 El Plan y la Matriz de Gestión del CGLDS
- 68 Los mecanismos de funcionamiento
- 72 **Instrumentos: Agenda de reunión y Acta de reunión**
- 76 **Rendición de cuentas a la población y a los estudiantes del distrito**
- 83 **Diagrama de flujo del funcionamiento y la rendición de cuentas del CGLDS**
- 84 **Diagrama de flujo de reuniones del CGLDS**

INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CGLDS

- 89 Políticas que emanan del Comité
- 90 Orientaciones para resolver conflictos
- 93 Recomendaciones para el acompañamiento
- 95 **Anexo I**
- 97 **Anexo I**

PRÓLOGO

No hay desarrollo sostenible sin una educación de calidad, y ésta es una tarea que requiere el concurso de los tres niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local.

Para que la educación mejore y logre los objetivos de calidad e inclusión, las políticas deben hacerse efectivas en las aulas y las escuelas. Por ello, la descentralización es una tarea ineludible. En un país amplio, diverso, cultural y geográficamente complejo, no es posible atender adecuadamente a las escuelas, sus estudiantes y maestros, si no se fortalece la trama institucional y los mecanismos que articulan tanto al Gobierno Nacional con los Gobiernos Regionales, y a estos con los Gobiernos Locales. Construir modelos de gestión que vinculen, desde una lógica de resultados, las demandas y necesidades de todos estos actores, es la clave de la reforma educativa que hemos emprendido y llevamos todos adelante.

Estos modelos de gestión, desde un enfoque territorial, implican articular las decisiones que se toman en el MINEDU, las Direcciones o Gerencias Regionales de Educación (DRE) que son parte de los Gobiernos Regionales, las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), las Redes Educativas, y las propias Instituciones Educativas. Se necesita armonizar los planes, alinear los presupuestos a dichos planes, promover la iniciativa y responsabilidad de funcionarios y diversos actores a todo lo largo del proceso, definir metas e indicadores que puedan ser medidas, implementar los cambios y evaluar de manera periódica los avances para ajustar la marcha. Dada la complejidad de todo esto, no es posible hacerlo si no se cuenta con instrumentos de apoyo que sean coherentes con las metas trazadas, pertinentes y efectivos para el logro de los cambios deseados.

El Proyecto USAID/PERÚ/SUMA, en el marco de la asistencia técnica desarrollada con los Gobiernos Regionales de Amazonas, Ayacucho, Lima Región, Ucayali, San Martín y en permanente coordinación con el MINEDU, ha elaborado un conjunto de instrumentos que apuntan a impulsar un modelo de Gestión Local de la Educación. Estos instrumentos fueron validados exitosamente durante los años 2012 y 2013 en los distritos de Pajarillo, Cuñumbuqui y Alberto Leveau, de la Región San Martín, y han sido recogidos en estas Guías Orientadoras que facilitan su implementación progresiva, con la intención de contribuir a todo el país.

Las Guías son las siguientes:

1. Comité de Gestión Local para el Desarrollo Social (CGLDS): Guía para su creación y funcionamiento. Acompaña la generación y consolidación de un espacio de articulación de actores clave comprometidos con el desarrollo de la educación en el nivel distrital.
2. Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PAL-MA): Guía para la formulación, monitoreo y evaluación. Permite gestionar los recursos necesarios para contribuir con la implementación de los planes de las redes educativas y los planes de las instituciones educativas del distrito.
3. Plan Anual de Trabajo de la Red Educativa (PAT-RED): Guía para la formulación, monitoreo y evaluación. Ayuda al Coordinador de la Red Educativa a organizar su trabajo para apoyar a las instituciones educativas en el cumplimiento de sus compromisos de gestión durante el año escolar.

4. Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PAT-MA): Guía para la formulación, monitoreo y evaluación, en la gestión de las instituciones educativas. Permite planificar la implementación de los compromisos de gestión y así lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Estas cuatro herramientas metodológicas ofrecen una ruta y una manera de trabajar que está de acuerdo con las orientaciones que el MINEDU propone, y fortalecen los procesos de planificación, presupuestación, negociación de recursos, monitoreo y evaluación, desde una lógica de gestión descentralizada, moderna y por resultados.

Ciertamente, no es posible lograr una mejora efectiva de los aprendizajes si, además de los procesos priorizados por estas guías, no se avanza en la reforma docente, en la mejora de la infraestructura y equipamiento, o en la provisión de textos y materiales educativos pertinentes. Sin embargo, no se debe minusvalorar la importancia que implica la modernización de la gestión: mejores decisiones, uso más estratégico de los recursos, fortalecimiento de los equipos humanos. Todo ello, a la larga, tiene impacto concreto en la vida de los estudiantes, en el quehacer de los maestros, en los logros de aprendizaje.

Agradecemos al Proyecto USAID/PERÚ/SUMA, a todos los que han participado en este esfuerzo que se recoge en estas Guías. Detrás de cada una hay muchas horas de creación, de diálogo, de ensayo y sistematización. Las experiencias nunca son absolutamente replicables pero esperamos que esta iniciativa aliente e inspire a otras, de manera que podamos seguir construyendo los modelos de gestión educativa que nuestro país diverso y multifacético necesita en costa, sierra y selva, en zonas urbanas y rurales, para que consigamos lo que todos esperamos: una educación de calidad e inclusiva, que nos lleve a la vida productiva, saludable y armoniosa que se merecen todas y todos los peruanos.

Fernando Bolaños Galdos
Viceministro de Gestión Institucional, MINEDU

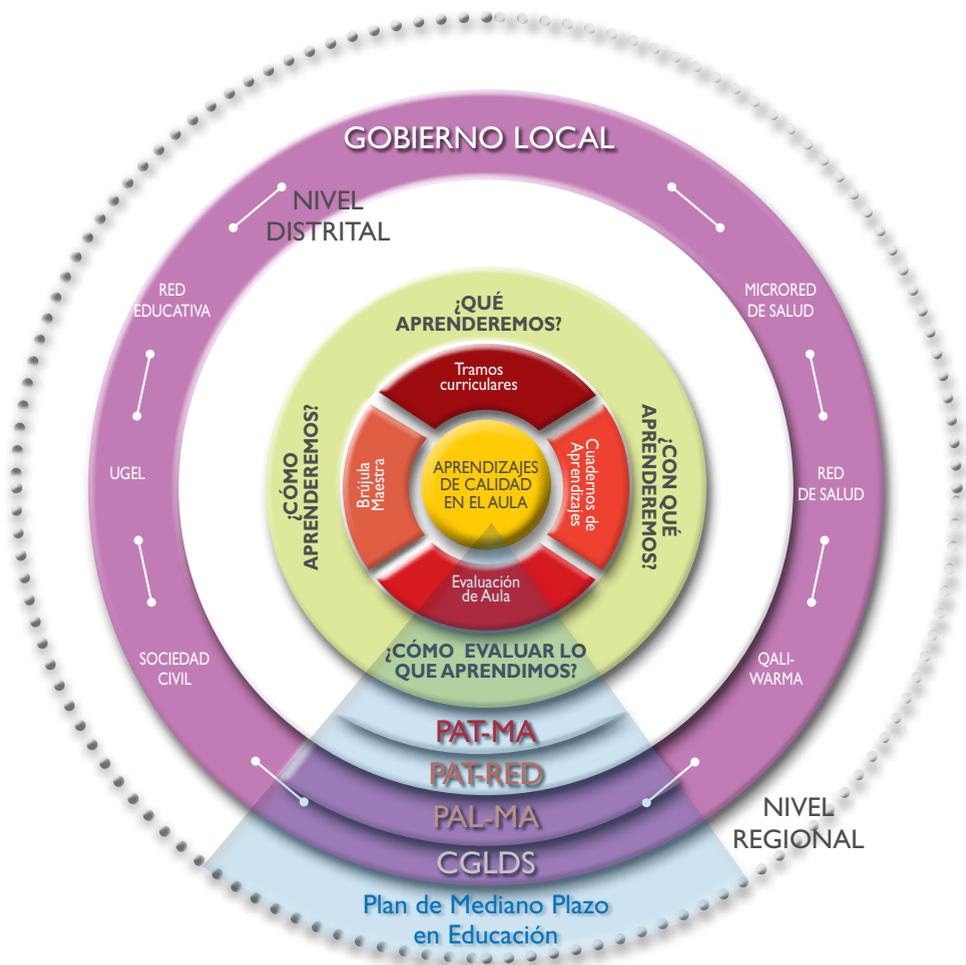


PRESENTACIÓN

Durante 4 años, el Proyecto USAID/PERU/SUMA ha trabajado por mejorar la calidad de la educación básica en las áreas menos favorecidas del Perú y ha desarrollado diversas estrategias para que los niños y niñas peruanos logren **aprendizajes de calidad**. Con ese fin, SUMA ha construido un grupo de herramientas pedagógicas y de gestión educativa descentralizada que se han elaborado junto a los actores con los que ha venido trabajando y se han validado durante la intervención del Proyecto.

Utilizar estas herramientas contribuirá a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y las estudiantes, pero además permitirá generar las condiciones necesarias para un trabajo articulado y participativo de todos los actores por mejorar el servicio educativo.

Modelo de Gobernanza Local para la mejora de los aprendizajes





MARCO GENERAL

MARKCA

de la mano y frente

Atención y concentración
clase.

PROBLEMA N° 3. Bajo acceso de niños(as) en edad
escolar a las escuelas.

ALTERNATIVAS DE
SOLUCIÓN = ACTIVIDADES

CAUSAS

ALTERNATIVAS DE
SOLUCIÓN = ALTERNATIVAS



¿Qué es la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes?

La Gobernanza Local hace referencia a una nueva forma de gobierno, capaz de enfrentar los desafíos de los problemas estructurales que afrontan los territorios locales, regionales o nacionales (pobreza, bajo desarrollo agropecuario, desnutrición crónica, baja calidad de la educación) y que se caracteriza por un mayor grado de interacción y de cooperación entre el estado y los actores no estatales en el interior de redes de decisión mixta entre lo público, sociedad civil y sector privado, distinto del modelo de administración jerárquica del estado tradicional.

Por ejemplo, en el ámbito educativo, implica los procesos de distribución del poder en todos los niveles del sistema educativo desde el Ministerio de Educación y las UGELES hasta las escuelas y las comunidades (UNESCO, 2009), es decir, procesos a través de los cuales los actores políticos y sociales realizan sus intercambios, coordinan acciones y resuelven el control y participación en la toma de decisiones; todo ello para lograr una educación de calidad como derecho fundamental.

Para fines de esta herramienta, definiremos la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes como la forma de gobierno establecida por distintos actores públicos y no públicos del distrito que instala nuevas y más fortalecidas formas de articulación, cooperación y coordinación entre ellos para atender el derecho ciudadano a la educación y contribuir al desarrollo integral y sostenible de la población.

En la experiencia de la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes en San Martín desarrollada en los distritos de Cuñumbuqui, Pajarillo y Alberto Leveau, los actores centraron su atención en el ámbito educativo, es decir, en la atención del derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes con una mirada intersectorial. En ese sentido, los actores diseñaron, rediseñaron, integraron y articularon acciones, estableciendo compromisos para ofrecer mejores bienes y servicios educativos a la comunidad a través de las I.I.EE. y rindieron cuentas de ello.

La Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes no es automática y se desarrolla con el paso del tiempo; requiere que los actores implicados desarrollen la capacidad de ejercer influencia significativa para lograr los cambios educativos esperados, la capacidad de articular los esfuerzos y recursos variados (normativos, técnicos, de conocimiento, financieros, etc.) que dispone cada uno y la capacidad de gestionar sus interacciones e interdependencias administrando un ambiente político y social favorable, donde los actores ejercen liderazgo compartido

¿Cuáles son los enfoques que sustentan el modelo de Gobernanza Local?

Los enfoques son orientaciones para el uso adecuado de los instrumentos y herramientas del modelo de Gobernanza, de tal manera que puedan ser utilizados eficientemente y así lograr grandes cambios en el aspecto educativo en el distrito en el cual se interviene.

En el diseño e implementación del modelo de Gobernanza, se utilizan principalmente tres enfoques: de derechos, de gestión por resultados y de territorialidad.

- **ENFOQUE DE DERECHOS**

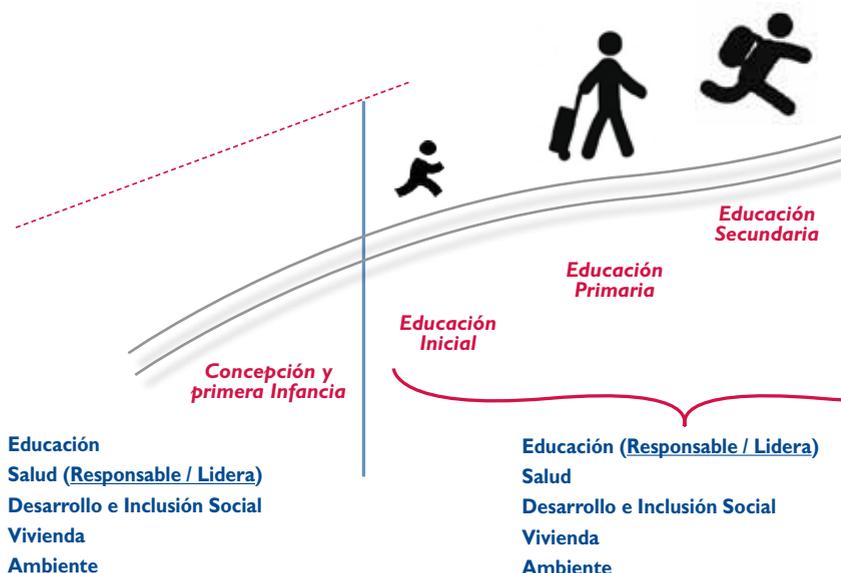
El **enfoque de derechos** cumple un rol articulador de los otros dos enfoques. Ubica a la persona como el referente central del desarrollo local. La atención y la realización de sus derechos fundamentales obligan a garantizar su desarrollo integral en las diferentes etapas de su vida, es decir, el desarrollo de todas sus potencialidades en el transcurso de la vida escolar para insertarse adecuadamente en la educación superior y, posteriormente, en la vida laboral (ver ilustración en la página siguiente). Este proceso se halla liderado por el sector Educación con la participación de otros sectores tales como Salud e Inclusión Social (Qali Warma), que contribuyen a generar condiciones de educabilidad adecuadas.

En el modelo de Gobernanza, las herramientas y los mecanismos de articulación como el Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA), el PATMA, el PAT RED y el CGLDS operativizan el enfoque de derechos cuando en sus procesos de formulación e implementación consideran como eje central a los niños, niñas y jóvenes en formación.

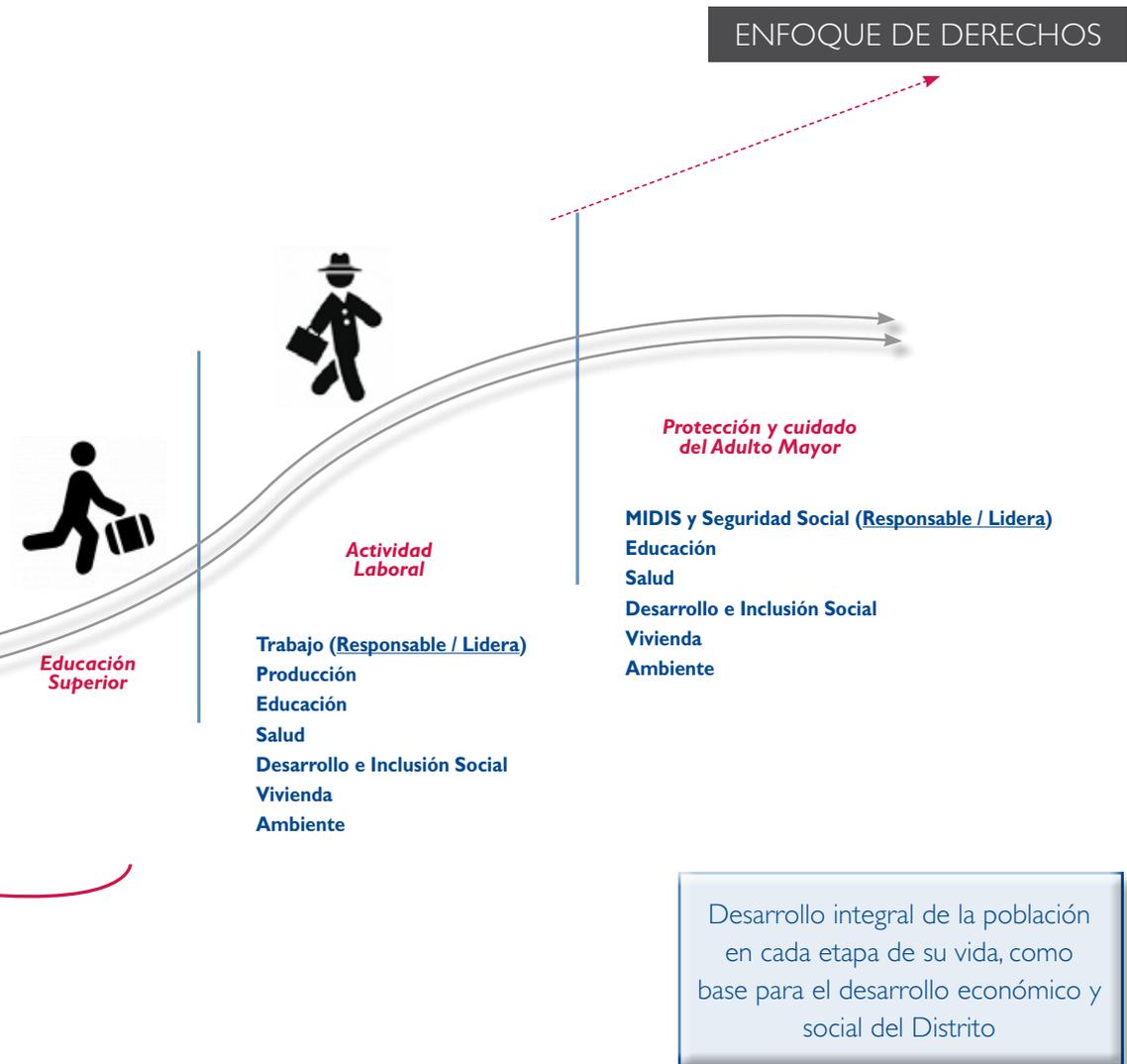


El desarrollo del potencial humano es un derecho que el Municipio debe garantizar en cada una de las etapas de vida de las personas

ALCALDE



Es así que la ejecución integral de las herramientas y mecanismos referidos contribuirá en la mejora de los aprendizajes de todos los niños en edad escolar en el ámbito de intervención, pero más concretamente en la generación de niños, niñas y jóvenes con capacidad de análisis, crítica, liderazgo, ejercicio de ciudadanía, etc. Las implicancias positivas en el crecimiento y desarrollo del distrito y en la región son más que obvias.



• ENFOQUE DE GESTIÓN POR RESULTADOS

El **enfoque de gestión por resultados** busca mejorar la eficacia y el impacto de las políticas y acciones que se implementan en el distrito. A través de cadenas de resultados se organizan y ordenan las intervenciones de los diferentes actores que participan, asumiendo estos una mayor responsabilidad en una perspectiva de corto y mediano plazo.

La gestión por resultados es un proceso dinámico que integra las necesidades de desarrollo del distrito con las necesidades propias de los diferentes actores representativos de la localidad. Es una forma exigente y equilibrada de gestionar el distrito a través de la adecuación flexible no solo de los recursos, sino también de la toma de decisiones y de la estructura de responsabilidades con la finalidad de lograr un conjunto de resultados estratégicos definidos de manera clara y anticipada, factibles de cumplir en un periodo de tiempo determinado (ver esquema de la siguiente página).

El enfoque de gestión por resultados tiene las siguientes características:

- ✓ Define como eje central al sujeto y sus procesos.
- ✓ Posee estructura abierta.
- ✓ Orienta su organización mediante procesos.
- ✓ Realiza un trabajo sistémico entre los actores educativos.
- ✓ Desarrolla actividades basadas en el desempeño.
- ✓ Posee responsabilidad descentralizada.
- ✓ Es transparente en la gestión.
- ✓ Permite el acceso a la información de la gestión presupuestal.
- ✓ Su evaluación es por resultados.

El enfoque de gestión por resultados se operativiza cuando las herramientas y mecanismos de la Gobernanza Local se formulan e implementan utilizando cadenas de resultados. En dichas cadenas, la asignación y uso de los recursos disponibles se hallan en perfecta alineación con los resultados específicos y es justamente por ese uso que se rinde cuentas. Esto implica que los recursos (humanos,

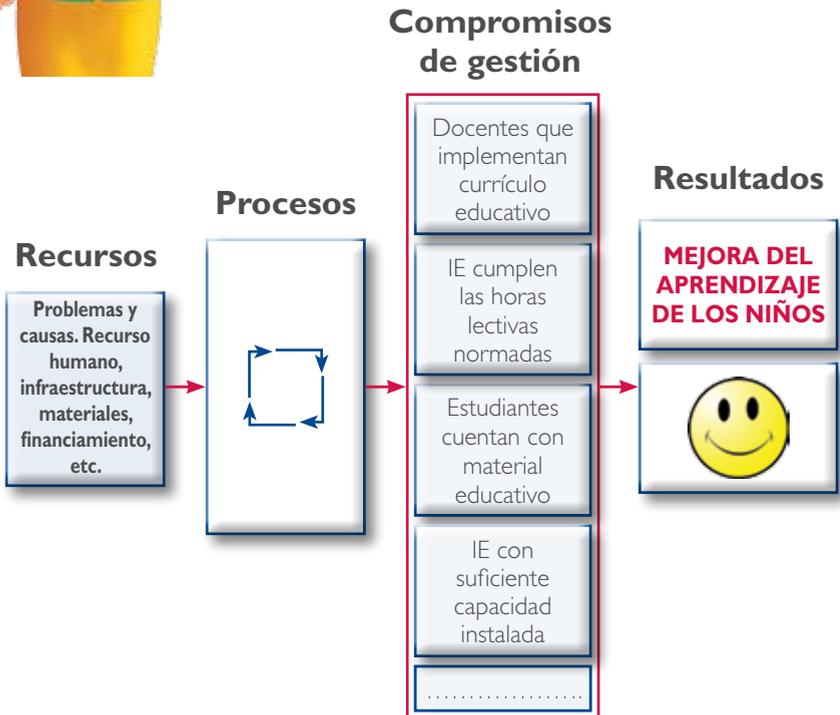
materiales, infraestructura, etc.) se combinan mediante procesos de producción eficientes que permiten generar compromisos de gestión que determinan el logro de los resultados específicos.

ENFOQUE DE GESTIÓN POR RESULTADOS



REPRESENTANTE
DE UGEL

La Cadena de resultados es una forma explícita de mostrar la vinculación de los resultados esperados con los compromisos de gestión (productos), las actividades y los recursos requeridos para desarrollar una intervención.



• ENFOQUE TERRITORIAL

El **enfoque territorial** entiende por el concepto **territorio** no solo una dimensión administrativa y geográfica, sino más importante aun, una construcción social con identidad, cultura, redes de intercambio y de articulación, y otros elementos diversos.

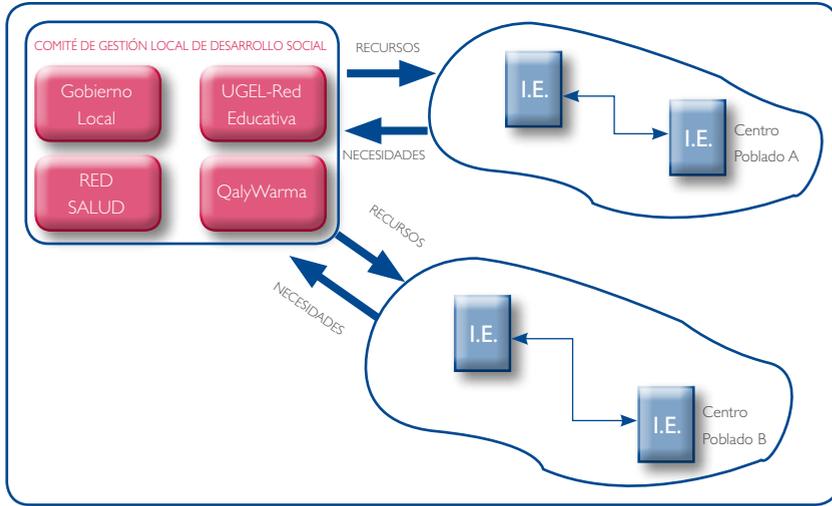
El modelo de Gobernanza atiende las necesidades diversas del territorio y permite que las diversas instituciones o actores sociales intervengan de manera concertada y articulada considerando, desde este enfoque, la heterogeneidad del territorio a intervenir. Si ya existe una construcción social en marcha, el modelo propone y recomienda reforzar lo ya instalado y no empezar desde cero.

El enfoque territorial se hace operativo cuando en la formulación e implementación de las herramientas y mecanismos del modelo de Gobernanza Local se consideran los aspectos diversos del territorio a intervenir y se propicia la participación activa de los actores del gobierno nacional, regional y local, sociedad civil y de otras organizaciones.

Con el funcionamiento del CGLDS, mecanismo del modelo de Gobernanza Local, se garantiza la participación concertada y articulada de los actores, aunque no se haya producido la transferencia de funciones en educación del nivel regional al local. Esto fortalece el rol básico del gobierno local como **“responsable de la articulación territorial de los servicios al ciudadano”**¹.

¹ MINEDU: Exposición de motivos de Proyecto de LOF presentado al Congreso de la República; pág. 8

ENFOQUE TERRITORIAL



INTRODUCCIÓN





El país está envuelto en una búsqueda por la profundización de la descentralización territorial del sistema educativo que le proporcione un marco estratégico y herramientas operativas que inequívocamente contribuyan a lograr cambios positivos en los aprendizajes y en el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes ejerciendo su derecho a la Educación Básica Regular (EBR).

Para tal efecto, se han desarrollado experiencias en diversos departamentos como es el caso de San Martín donde, con apoyo de USAID/PERU/SUMA, se conformaron Comités de Gestión Local para el Desarrollo Social (CGLDS) a fin de desencadenar procesos de cambio en el nivel local-distrital. La presente guía, recoge esta experiencia y nos presenta pautas para la creación y el desarrollo del CGLDS como órgano conductor de la Gobernanza para la Mejora de los Aprendizajes.

La guía está organizada en cinco capítulos. El primero presenta el marco general en el que se sustenta el modelo de Gobernanza para la Mejora de los Aprendizajes con las ventajas que ofrece como forma de gobierno y los enfoques que sostienen y guían a dicho modelo.

Del capítulo 2 al 5 se presenta información importante que posibilita un eficaz desempeño del comité. En el capítulo 2 se define en qué consiste un CLGDS, se explica las dimensiones que pueden ser atendidas a través de este y propone las fases para su desarrollo. El capítulo 3 describe la fase de instalación y organización del CLGDS con responsabilidades claras

para los actores implicados. El cuarto capítulo describe la fase de funcionamiento y rendición de cuentas.

Por último, el capítulo 5 explica el significado de la institucionalización del CGLDS, es decir, la maduración del trabajo del comité y del compromiso de los actores, punto vital para su sostenimiento a mediano y largo plazo. Expone también las diversas políticas que emanan de aquel y brinda algunas orientaciones para evitar los conflictos al interior de los equipos de trabajo.

Las herramientas que presenta la guía pueden ser aplicadas aunque las instancias del sistema educativo en su territorio se encuentren en rediseño o arreglos estructurales, y adaptadas a la diversidad de contextos y a las diferentes formas de Comités de Gestión que puedan generarse. Es preciso que este documento sea considerado un punto de partida y se enriquezca con las propias experiencias.

También es preciso que su uso se complemente con la lectura de las guías del Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA), el Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA) y el Plan Anual de Trabajo de las Redes Educativas (PAT-RED), que son instrumentos o medios que dinamizan este proceso y permiten enlazar a la escuela con las demás instancias educativas y con el distrito en un mismo propósito.



ALCALDE

EN NUESTRO
DISTRITO, LOS
NIÑOS, NIÑAS Y
ADOLESCENTES SON
LO PRIMERO



DIRECTOR DE LA UGEL

SÍ, EL COMITÉ DE
GESTIÓN LOCAL
DE DESARROLLO
SOCIAL NOS AYUDO
A MEJORAR LA
EDUCACIÓN



*REPRESENTANTE DE LA
MICRO RED DE SALUD*

Y HEMOS
APRENDIDO QUE
SI COMPARTIMOS
COMPROMISOS, EL
DESARROLLO ES
PARA TODOS



COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL DESARROLLO SOCIAL (CGL)



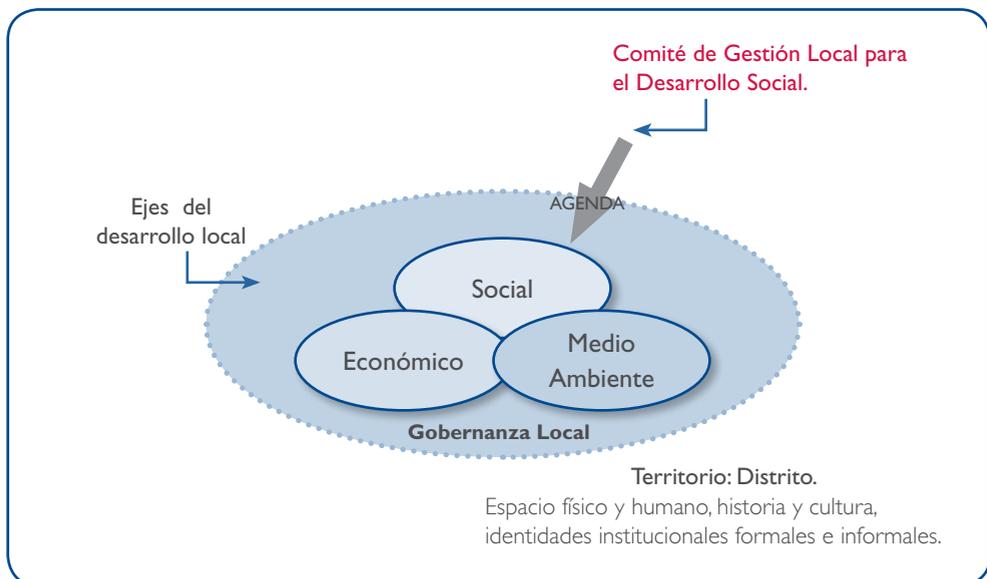
AL DE
(DS)

¿Qué es el Comité de Gestión Local de Desarrollo Social o CGLDS?

El Comité de Gestión Local para el Desarrollo Social (CGLDS) es un mecanismo institucionalizado de diálogo, concertación y toma de decisiones que hace efectiva la articulación de intereses, voluntades y esfuerzos del conjunto de actores que participan en el proceso educativo. Esto con la finalidad de atender el eje de desarrollo social en un territorio. Entiéndase por esto las necesidades básicas y demandas del ciudadano referidas a la vivienda, salud, educación, seguridad, saneamiento, transporte y movilidad, y a la atención de grupos vulnerables.

Como se observa en el gráfico siguiente, los diferentes ejes del desarrollo local pueden ser atendidos mediante un Comité de Gestión Local, teniendo como atributo a la Gobernanza Local.

Gráfico I LOS EJES DEL DESARROLLO LOCAL Y COMITÉS DE GESTIÓN LOCAL



El CGLDS, de manera específica, permite lo siguiente:

- ✓ Organizar y articular el esfuerzo de los actores de un territorio (articulación intersectorial e intergubernamental)
- ✓ Lograr una intervención organizada (sinérgica y orgánica) de dichos actores para atender las necesidades y dar soporte en los puntos de atención al ciudadano (II.EE., puestos de salud, etc.)
- ✓ Realizar un control social de la calidad de los servicios educativos, de salud, vivienda, etc.
- ✓ Generar mejores condiciones para la prestación de los servicios
- ✓ Promover la gestión descentralizada en el territorio

La finalidad del CGLDS es alcanzar aprendizajes de calidad en todos los estudiantes del distrito, evitando la saturación de trabajo en la II.EE. por sobrecarga de pedidos y/o su abandono porque nadie atiende sus necesidades. A continuación presentamos la implementación de un CGLDS en educación, pudiendo crearse también en otros sectores:

CONSIDERACIONES DE LA NATURALEZA DEL CGLDS

- El CGLDS no reemplaza a las estructuras de gobierno, sino más bien las fortalece y les permite ampliar la gama de actores del nivel local, regional y nacional y las oportunidades de emprender cambios sociales.
- El CGLDS no posee personería jurídica propia. En cuanto al aspecto legal, cada actor público o privado que integra voluntariamente el CGLDS trae consigo su institucionalidad conjuntamente con las funciones y facultades que la ley le otorga para intervenir en materia de educación. Por otro lado, si los representantes ante el CGLDS tienen su propia personería jurídica, no se necesita crear una más.
- En cuanto al aspecto operativo, no se requiere tener una personería jurídica para la mayor parte de actividades que realizará el CGLDS, mientras que en los aspectos financieros y de presupuesto se manejan alternativas distintas a la personería

jurídica, como la suscripción de acuerdos o convenios entre los miembros o elegir una secretaría institucional rotativa que asuma dichas responsabilidades con cargo a informar al comité.

- » Acerca del tema de imagen, es importante reforzar en el territorio al CGLDS como un espacio intersectorial e intergubernamental que apoya la gestión del desarrollo social en el distrito.
- » Existen consideraciones más alentadoras en perspectiva, como por ejemplo el establecimiento de convenios específicos entre los gobiernos regionales y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mediante los cuales ambos se comprometen al cumplimiento de metas concretas. Tal es el caso de la conformación de comités para el desarrollo de capacidades (capacitación, asistencia técnica, etc.) y metas de aprendizaje.

¿Por qué y para qué CGLDS?

A continuación, mostramos diferentes situaciones que pueden darse en el distrito y que nos llevan a incentivar la creación y funcionamiento de un CGLDS:

Cuadro I **RAZONES PARA CONSIDERAR EL DESARROLLO DEL CGLDS EN EL DISTRITO**

Situación negativa o de desventaja	El CGLDS como alternativa
<p>La situación social local es compleja y no hay un actor unitario que por sí mismo tenga los recursos o conocimientos suficientes para resolverla.</p> <p>Los actores locales (sociales, políticos, administrativos) trabajan lejanos a esta problemática, desconocen las dificultades y también las experiencias emprendidas en el distrito.</p>	<p>El CGLDS es participativo y plural para poder atender problemas complejos, entre ellos, los del sector Educación.</p> <p>Promueve que los actores locales (sociales, políticos, administrativos) trabajen en interdependencia para afrontar situaciones concretas, recurriendo a sus propias experiencias y también para recrear y aplicar nuevas formas de actuar e intervenir.</p>

Situación negativa o de desventaja	El CGLDS como alternativa
<p>Muchas decisiones del nivel local se toman en otros niveles y no se tiene claridad en el rol que cumplen los actores supramunicipales y en el rol que le cabe a la municipalidad. Esto ocasiona que a veces se reemplacen las responsabilidades que tiene la municipalidad del distrito o se descuiden responsabilidades que sí le corresponde.</p>	<p>El CGLDS fortalece el ejercicio de responsabilidades del gobierno local y de los actores locales. Por ejemplo, las UGELES son responsables del soporte técnico pedagógico e institucional que se brinda a las II.EE. del distrito. En el CGLDS, estos actores coordinan y cooperan.</p>
<p>Las competencias sectoriales que vienen del nivel nacional y regional descienden al distrito con escasos recursos y poco apoyo técnico y financiero sólidos.</p> <p>Los sectores definen sus propios resultados y los recursos que emplearán para alcanzarlos.</p>	<p>El CGLDS articula esfuerzos y recursos para una mejor oferta a la población.</p> <p>Permite a los sectores interconectarse y definir los resultados y los recursos que emplearán para atender a los ciudadanos del distrito.</p>
<p>El Plan de Desarrollo Concertado del distrito tiene un diagnóstico y análisis insuficiente de los servicios y demandas sociales del distrito generando alternativas de solución desacertadas. La implementación del PDC en estos asuntos es escaso y hasta desconocido por los actores en el distrito.</p> <p>Las II.EE. están aisladas de todo proceso de planificación que atienda sus necesidades.</p>	<p>El CGLDS fortalece la gestión del Plan de Desarrollo Local Concertado. Permite un mejor desarrollo y cumplimiento del PDC con los actores que demandan y enfrentan problemas sociales del distrito.</p> <p>El CGLDS planifica atendiendo las necesidades de las II.EE.</p>

¿Qué fases seguimos para el desarrollo de un CGLDS?

El desarrollo de un CGLDS comprende dos fases: la Fase I: instalación y organización, y la Fase II: funcionamiento y rendición de cuentas. Después de todo, el desarrollo del CGLDS debe desencadenar la producción e implementación de políticas y reglas básicas por la mejora de los aprendizajes.

La fase de instalación y organización comprende desde la creación del CGLDS hasta su lanzamiento público en el cual se declara el compromiso o pacto social que han establecido sus integrantes para transformar la educación. Aquí se establece un marco de referencia de su organización que más adelante madurará haciéndose más afín y

pertinente para la consecución de los planes, proyectos e iniciativas que determinen para el distrito.

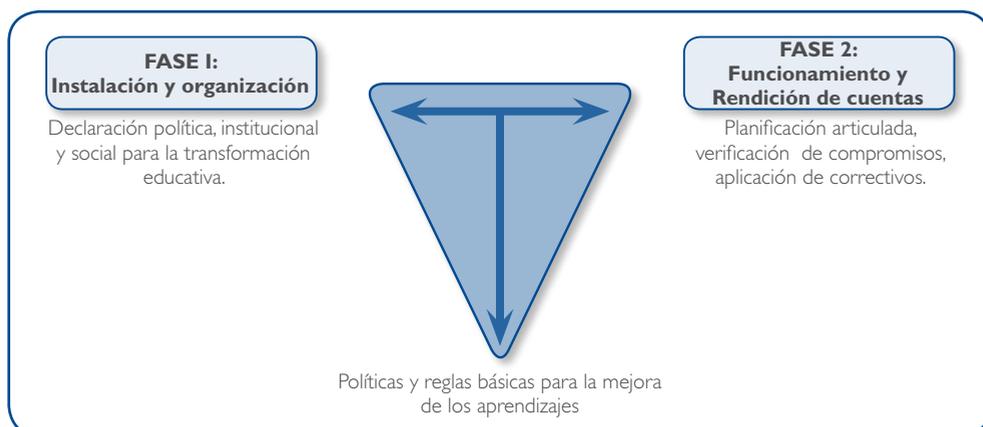
En la fase de funcionamiento y rendición de cuentas, el CGLDS asume roles y responsabilidades para el diseño de la planificación articulada para la mejora de los aprendizajes del distrito. De igual forma, determina e implementa mecanismos de coordinación, colaboración y cooperación. También establece la información que requerirá para verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, aplica correctivos y rinde cuentas a la comunidad.

Las políticas y reglas básicas que genera el CGLDS buscan que la implementación de la capacidad educativa-social en efecto traiga beneficios concretos para los niños, niñas y adolescentes.

El CGLDS se encarga de la generación de mejoras educativas adaptadas a las exigencias del territorio y no dependiendo solo de la acción del gobierno, sino de su capacidad para la creación y gestión de redes de actores que asuman compromisos y movilicen recursos. Esta será la mejor evidencia del buen desarrollo del CGLDS.

Obsérvese en el siguiente gráfico, lo descrito anteriormente:

Gráfico 2 TRIÁNGULO DE LAS FASES DE DESARROLLO DEL CGLDS







**FASE I: instalación y organización
desarrollo social (CGLDS)**



del comité de gestión local de

La instalación y organización del CGLDS se logra mediante varias jornadas o reuniones con los potenciales integrantes del comité para desarrollar los cuatro pasos que presentamos a continuación. Al concluir esta fase, el comité realizará la primera suscripción de acta y la primera declaración pública como expresión del pacto político-social que han establecido para mejorar los aprendizajes.

El tiempo de duración recomendado para las jornadas puede variar entre 45 minutos a 140 minutos como máximo.



ALCALDE

PRIMERO SENSIBILICEMOS Y MOTIVEMOS A LOS POSIBLES ACTORES DEL CGLDS ACERCA DE LO IMPORTANTE DE SU PARTICIPACIÓN Y DE LO QUE SE LOGRARÁ CON UN COMITE ACTIVO Y COMPROMETIDO CON LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

REPRESENTANTE
DE QALI WARMA



ASÍ ES. LUEGO,
IDENTIFIQUEMOS
A LOS ACTORES
QUE TENGAN
INFLUENCIA Y
REPRESENTATIVIDAD
EN EL DISTRITO
PARA HACER DEL
COMITÉ UNA
ORGANIZACIÓN
FUERTE.

*REPRESENTANTE
DE LA RED*



AHORA ES
MOMENTO DE QUE
LOS INTEGRANTES
DEL COMITÉ
TRABAJEN EN
EQUIPO Y ASUMAN
RESPONSABILIDADES
SOBRE LA BASE DE
LOS PRINCIPIOS QUE
MUEVEN AL CGLDS.

*REPRESENTANTE
DE SALUD*

FINALMENTE, ES MUY
IMPORTANTE QUE EL
LANZAMIENTO OFICIAL
DEL CGLDS SEA EN UNA
CEREMONIA PÚBLICA CON
UN BUEN PROGRAMA Y
AMPLIA DIFUSIÓN.

RECORDEMOS QUE
LA INSTALACIÓN DEL
CGLDS ES UN PACTO
POR LA MEJORA DE LOS
APRENDIZAJES, SE BASA
EN LA CONFIANZA Y
NO EN LA JERARQUÍA
O LA SUBORDINACIÓN.
¡EMPECEMOS A TRABAJAR!



DIRECTOR DE UGEL

PASO I
Reflexionamos y
motivamos sobre
el mecanismo de
articulación

El objetivo de este paso es sensibilizar a los posibles actores acerca de la importancia de contar con un CGLDS, o mecanismo similar; a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Para lograrlo, realizamos la caracterización inicial del distrito y compartimos el video del CGLDS.

La “caracterización inicial del distrito” consiste en preparar y revisar información relacionada con los resultados de aprendizaje, los mecanismos de atención que existen y el sistema político institucional que sostiene el contexto educativo local.

A continuación compartimos preguntas de ayuda para realizar la caracterización inicial del distrito:

Cuadro 2
PREGUNTAS PARA LA CARACTERIZACIÓN INICIAL DEL
DISTRITO

Los resultados de aprendizaje y los mecanismos de atención	El sistema político-institucional que lo sustenta
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo afectan los resultados de aprendizaje alcanzados en el distrito? 2. ¿Los niños, niñas y adolescentes del distrito muestran una gran capacidad de organización, decisión, liderazgo, crítica, autoestima? ¿Por qué? 3. ¿Cómo atienden las II.EE. (directores, docentes, comunidad) a sus estudiantes? ¿Planifican, establecen metas de aprendizaje, evalúan su progreso? 4. ¿Las II.EE. tienen espacios de escucha, diálogo y atención de sus necesidades en el distrito? ¿Cómo solucionan sus demandas? 5. ¿Cómo coordinan las II.EE. con los actores del distrito, de la región y del nivel nacional? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tiene el sector educación una relación con el gobierno local distrital o viceversa? ¿En qué consiste? 2. ¿Cómo está organizado el sector educación para atender a las II.EE. del distrito (recursos humanos, información, soporte pedagógico, soporte de gestión disponible, etc.)? 3. ¿Cómo es la organización de la municipalidad distrital para atender la situación educativa (recursos humanos, información, producción normativa e inversión en aspectos específicos de educación, etc.)? 4. ¿Existen canales para la participación de la sociedad civil para la mejora de los aprendizajes en el distrito? 5. ¿Existen mecanismos en curso de petición y rendición de cuentas sobre la situación educativa en el distrito?

Esta información servirá para tener una imagen inicial del contexto educativo. Cuando el CGLDSS entre en funcionamiento, desarrollará un diagnóstico de la situación de la educación a nivel distrital.

En segundo lugar, presentamos el “Vídeo del CGLDSS” o parte de él. Dicho material audiovisual proporciona la definición del CGLDSS y explica su funcionamiento. De igual forma, brinda testimonios de los integrantes de los CGLDSS de Cuñumbuqui y Pajarillo sobre la importancia y utilidad que tuvo esta instancia en sus distritos.





Antes de crear un CGLDS se debe explorar la existencia de instancias, grupos de interés, mesas o espacios multisectoriales distritales que atiendan el desarrollo social o parte de él o incluso algún aspecto de la educación, lo que se convierte en una gran oportunidad.

Si fuera el caso, sugerimos responder las siguientes preguntas que ayudarán al surgimiento ideas y posibilidades de acción:

RECONSIDERAR

- › ¿Es apropiada la manera en que enfocamos este comité?
- › ¿Por qué nos parece que es la manera de hacerlo?
- › ¿Cuáles son los diferentes puntos de vista del colectivo sobre este comité?
- › ¿Qué consecuencias tiene enfocarlo de otra manera?
- › ¿Cuánto nos costará hacer el cambio y valdrá la pena ese costo?

RE-INTERACTUAR

- › ¿Qué otras experiencias existen con diferentes enfoques y métodos?
- › ¿Qué ensayaron? ¿Qué contexto o lectura de la realidad tuvieron?
- › ¿Se diferencian con nuestro planteamiento de comité? ¿Se complementan?
- › ¿Existen evidencias de que podemos interactuar según el planteamiento del CGLDS?

REPLANTEAR

- › ¿De qué manera podríamos instalar nuestro CGLDS?
- › ¿Tenemos el comité adecuado, metas y objetivos claros para mejorar los aprendizajes?
- › ¿Qué papel queremos desempeñar al establecer el CGLDS?
- › ¿Qué condiciones impiden que los actores dialoguemos y cooperemos?

Si encontramos instancias similares en el distrito, es importante valorar lo que éstas hayan generado y no empezar todo de nuevo. Lo hallado puede constituirse en la estructura sobre la que se asiente un proceso de gobernanza para la mejora de los aprendizajes. Es decir, los cimientos sobre los cuáles se puede construir una instancia fortalecida. Es necesario valorar el potencial de los diferentes actores en su relación con la problemática educativa, aplicando el segundo paso.

El objetivo de este paso es identificar a los potenciales integrantes del CGLDSS. Para ello, aplicamos a una lista de actores los factores de relación con el servicio educativo y la mejora de los aprendizajes.

En la identificación de potenciales integrantes del CGLDSS es importante elaborar una amplia lista de actores a ser convocados considerando tres aspectos: i) aquellos que tienen algún tipo de responsabilidad directa o indirecta con la situación educativa en el distrito; ii) los que tienen influencia o control sobre las políticas, los instrumentos y los recursos para el servicio educativo; y iii) aquellos cuyos intereses son afectados (o representan a quienes son afectados) ya sea directa o indirectamente.

Posteriormente, aplicamos los factores de relación revisando si el actor tiene responsabilidad, influencia o representatividad.

» Responsabilidad

Aquí examinamos las responsabilidades que tiene un actor. Estas pueden ser de tipo normativo, para cumplir leyes, políticas y reglamentaciones; de responsabilidad contractual o legal, para con otras organizaciones; y de responsabilidad financiera, porque proporciona recursos que permiten el desarrollo de la educación.

Observemos en el siguiente cuadro un ejemplo de actores y su responsabilidad normativa:

PASO 2

Identificamos actores para la mejora de los aprendizajes

Tabla 5
ACTORES Y SU RESPONSABILIDAD NORMATIVA

ACTOR	RESPONSABILIDAD NORMATIVA
Gobierno Local (Municipalidad distrital)	Entidad básica de la organización territorial del Estado y canal inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos. Institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad. La municipalidad es el órgano de gobierno, promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines ² .
Red Educativa (Instituciones educativas)	Espacio de coordinación y cooperación entre las instituciones educativas de un distrito organizadas para mejorar los aprendizajes y la gestión, intercambio de experiencias y recursos educativos. La red tiene la capacidad para dinamizar procesos participativos de cooperación, de planificación y de distribución de recursos para la mejora del servicio educativo, así como del trabajo intersectorial ³ .
Micro red de salud	Órgano técnico-operativo desconcentrado de la Red de Salud responsable de la organización y gestión de la prestación de servicios de salud del primer nivel de atención ⁴ .
UGEL	Instancia de gestión desconcentrada del Gobierno Regional de San Martín a través de la Dirección Regional de Educación. Tiene autonomía y es responsable de proporcionar el soporte técnico-pedagógico e institucional a los centros y programas educativos de su ámbito, para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad. Aplica criterios de gobernabilidad para responder al ámbito provincial u otro ⁵ .
RED DE SALUD	Órgano técnico-operativo desconcentrado de la Dirección Regional de Salud, responsable de la provisión de servicios de salud de su competencia, asegurando las atenciones prioritarias de salud en función a las necesidades de la población; responsable también de la proposición e implementación de políticas, normas y procesos relacionados a la salud en su ámbito. Facilita asistencia y control técnico a sus micro-redes ⁶ .
Programa Social (Qali Warma)	Brinda servicio alimentario con complemento educativo a niños y niñas matriculados en II.EE. públicas del nivel inicial y primario, a fin de contribuir a mejorar la atención en clases, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios, promoviendo la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local ⁷ .

2 Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades – Art. II (Autonomía), Art. IV (Finalidad), Art. IX Planeación Local. Art. 80, 82 y 84 Competencias municipales.

3 Modelo de Gestión Educativa Regional – San Martín 2012, Pág. 34

4 ROF de Redes y Micro redes de Salud – Ordenanza Regional N° 026-2011-GRSM/CR

5 Reglamento de Organización y Funciones – Gobierno Regional San Martín – Ordenanza Regional N° 003-2013-GRSM/CR

6 Reglamento de Organización y Funciones – Gobierno Regional San Martín – Ordenanza Regional N° 003-2013-GRSM/CR

7 Decreto Supremo N° 008-2012 MIDIS

› **Influencia**

Aquí examinamos cuánto poder ejercen los actores al momento de producir el cambio o transformación en los asuntos educativos. Recordemos que las necesidades y demandas de las II.EE. pueden verse afectadas por la influencia de un actor en ciertas decisiones. Podemos aquí aplicar la pregunta: ¿cuánto poder tiene un actor para decidir sobre los bajos logros de aprendizaje en el distrito?

› **Representación**

En este punto evaluamos si el actor representa los intereses, necesidades y demandas de los estudiantes de las II.EE. del distrito. La referencia es la magnitud con la que el actor representa y apoya los intereses y causas educativas de la mejora de los aprendizajes.

La sociedad civil cobra importancia al examinar este factor. En cada distrito se encuentra un amplio mosaico de organizaciones que expresan múltiples visiones, intereses y posturas en educación. Consideramos sociedad civil a gente organizada fuera del Estado con el fin de buscar la satisfacción de necesidades colectivas para una educación de calidad, por ejemplo: grupos de estudiantes, grupos de padres de familia o comunidades, organismos no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, iglesias, sindicatos y empresas u organizaciones privadas.

En caso de que no exista en el distrito una sociedad civil organizada, o una con poca experiencia en cuanto a sus capacidades representativas, resulta necesario promover la participación de los actores existentes y fortalecer su organización. Básicamente, se requiere confiar en ellos, brindarles suficiente información y asistirlos en aprender de este proceso. De esta manera nos aseguramos que las personas implicadas puedan efectivamente mantener su organización de manera independiente y autónoma. Sin embargo, es poco probable que no existan grupos de sociedad civil algo organizados.



En el modelo de Gobernanza por la Mejora de Aprendizajes, la sociedad civil fortalece la capacidad de influir en decisiones sobre la educación brindada en las II.EE. Aunque asistirles implique mayores esfuerzos, tenga la certeza de que los resultados serán exponencialmente significativos y edificantes.

A continuación, mostramos un conjunto de actores base o equipo que consideramos mínimo para integrar un CGLDS:



Si en el distrito no existieran redes educativas, habrá que promover su creación y considerarlas una necesidad para el efectivo desempeño del CGLDS. Las redes educativas son un puente necesario entre la gestión en las II.EE. y la gestión en el distrito. Aquellas son actores claves porque contribuyen al fortalecimiento del servicio educativo que se brinda a los niños, niñas y adolescentes del territorio a través de las siguientes acciones:

- ✓ Intercambio y aplicación de mejores estrategias y metodologías para el proceso de aprendizaje y para su respectiva evaluación
- ✓ Articulación del Centro de Recursos para los Aprendizajes (CRA) con las II.EE. para mejorar la disposición y oportunidad de los recursos educativos
- ✓ Un mejor ordenamiento de nuestras actividades y eventos sin desmedro de las horas efectivas de clase a través de la calendarización en red
- ✓ Generación de mecanismos de monitoreo, evaluación y control participativo, más cerca de la IE
- ✓ Ofrecimiento de una atención equitativa e inclusiva a las necesidades y demandas de las II.EE. del territorio

Sobre la gestión de la Red Educativa, podemos revisar la guía N° 4 del PAT-RED.

CONSIDERACIONES DE LA NATURALEZA DEL CGLDS

- ▶ El líder del CGLDS es el alcalde distrital como gobernante y representante del Estado en el territorio. Es el responsable de garantizar el derecho a la educación a todo niño, niña y adolescente. Por otra parte, las relaciones o interacciones que se dan en la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes son principalmente de carácter ético y político. Por este motivo, es importante no soslayar en absoluto el liderazgo del alcalde. Por ejemplo, en los distritos Cuñumbuqui, Pajarillo y Alberto Leveau, los alcaldes lideraron los CGLDS lo que significó que ambas autoridades fueran elegidas por un segundo periodo de gobierno.
- ▶ Si el alcalde se muestra poco interesado o se resiste a asumir el liderazgo del proceso y el del propio comité, la respuesta es dialogar con la autoridad edil sobre la respuesta a la pregunta política siguiente: ¿para qué liderar el CGLDS?
Así surgirán dos tipos de estrategias:
 - a) Liderar para legitimar (referente a la posición política, objetivos o intereses del partido previamente establecidos); y
 - b) Liderar para transformar (que refiere a promover cambios profundos en la manera de gobernar la educación en el distrito).
- ▶ Para que el proceso quede validado por las autoridades locales, resulta imprescindible compartir que el desarrollo de un CGLDS producirá dos efectos positivos para el gobierno local como son los siguientes: a) el fortalecimiento de la administración local y gestión del servicio educativo y b) el fortalecimiento de su capacidad de interlocución con diversos actores (incluso sociedad civil y sector privado).

El primer efecto tiene que ver con cambiar de un modelo de funcionamiento municipal tradicional a uno estratégico. Es decir, cambiar de atender a las II.EE. del distrito de manera fragmentada a una atención más integrada, articulada, en interacción con la ciudadanía

como también con los otros niveles de gobierno. Además, poder acceder a recursos e innovaciones que aumentarán la eficacia y eficiencia de la gestión porque esta se basará en que los rendimientos de su organización (equipos, unidades y proyectos) se verifiquen en resultados observables y medibles en el impacto educativo sobre los niños, niñas y adolescentes del distrito.

El segundo efecto se refiere a que se obtendrán mejores relaciones con la sociedad civil a través de los planes y demás instrumentos que este proceso implementa. Podrá obtenerse la participación del sector privado en el apoyo o estímulos, por ejemplo, a las I.I.EE. en función de los resultados que alcanza.

Por ejemplo: la creación del CGLDS en el distrito de Alberto Leveau fue iniciativa de la UGEL San Martín y ellos desarrollaron estrategias para lograr el liderazgo del alcalde



Atender o resolver las ideas, circunstancias o asuntos que influyen en la decisión o indecisión del alcalde es lo primero a lo que debemos ocuparnos. Para el efecto, podemos responder a las preguntas siguientes: ¿Tiene el alcalde un proyecto político que incluye el tema de la educación? ¿Tiene estrategias? ¿Ejecuta las estrategias? ¿Por qué?, y luego desarrollar estrategias de incidencia para incrementar su confianza.

Promovamos la comprensión del CGLDS y establezcamos acuerdos previos con la autoridad educativa correspondiente, realicemos reuniones con el alcalde y su equipo o personal responsable de los asuntos educativos en la municipalidad, con los regidores y, luego, una reunión general con todo el personal.

PASO 3 **Definimos** **principios,** **equipos y roles**

El objetivo de este paso es definir la organización del CGLDS. Para ello, los actores deberán interiorizar principios, integrarse en equipos y asumir roles con responsabilidades claras.

Es importante que los potenciales integrantes comprendan que el CGLDS se enfoca en los aprendizajes y que la unidad de atención son los niños, niñas y adolescentes; por tanto, en ellos deben verse reflejados los resultados. El CGLDS deberá organizarse para identificar y atender la demanda social que presenten las II.EE. del distrito, así como cualquier impedimento para producir los cambios educativos que aspiran.

• DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS

Los integrantes del CGLDS deben conocer y practicar los principios de la Gobernanza por la Mejora de los Aprendizajes. Estos son: legitimidad y voz, dirección, desempeño y rendición de cuentas. Dichos principios guían la organización y actuación del CGLDS en el distrito como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 4
PRINCIPIOS DEL CGLDS

Principios de la Gobernanza Local para la mejora de los aprendizajes	Rol del CGLDS
Legitimidad y voz	<p>El CGLDS atenderá la problemática que enfrentan las II.EE., sean de tipo pedagógico, institucional, de salud, de alimentación, etc.</p> <p>El CGLDS presenta actores que tienen responsabilidad en mejorar la educación, representan la voz y los intereses de la comunidad educativa y se aseguran de que sus integrantes participen, sean escuchados y sus acuerdos brinden frutos.</p>
Dirección	<p>El CGLDS comparte una visión común de mejorar los aprendizajes para contribuir al desarrollo local.</p> <p>El CGLDS es presidido por el alcalde y sus integrantes. Articulan acciones para la oferta de bienes y servicios a las II.EE. Sus integrantes definen responsabilidades y conforman equipos para intervenir en las II.EE y se adaptan a los posibles cambios.</p>

Principios de la Gobernanza Local para la mejora de los aprendizajes	Rol del CGLDS
Desempeño	<p>En el CGLDS se supervisa e informa del desempeño de cada integrante. Las II.EE. y el distrito reconocen el desempeño del CGLDS por los cambios implementados.</p> <p>Los conflictos, crisis u otro tipo de situaciones que afectan las relaciones entre los integrantes del CGLDS son parte del proceso de maduración, pero siempre estarán por debajo de la gran aspiración de mejorar la educación en el distrito.</p>
Rendición de cuentas	<p>Los integrantes del CGLDS realizan rendición de cuentas gracias a la relación abierta y responsable que establecen.</p> <p>Además, el CGLDS informa públicamente del cumplimiento de sus compromisos y de los logros obtenidos.</p>

• DEFINICIÓN DE EQUIPOS

Los integrantes del CGLDS conforman un equipo directivo y un equipo técnico aplicando como criterio principal el poder de tomar e implementar decisiones de carácter estratégico y decisiones de carácter técnico. En el primer caso, se sugiere incluir, por ejemplo, a los jefes de pliego y actores con alta representatividad.

Esta organización les permitirá distribuir roles y responsabilidades porque no todos los integrantes deberán participar en las mismas condiciones o con la misma intensidad. Aunque todos son igual de importantes, sus roles y responsabilidades variarán en términos absolutos así como también con el tiempo y la actividad.

INTEGRANTES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DIRECTIVO

✓ *Integrantes:*

Aquí se encuentran el alcalde distrital, el o la directora de la UGEL, el gerente de micro red de Salud, el representante de Qali Warma y el regidor responsable del área social.

Es ideal que existan de siete a nueve integrantes y no es aconsejable tener menos de cinco, ya que el quórum quedaría demasiado reducido.

✓ **Responsabilidad central:**

La responsabilidad central es establecer la dirección estratégica para el comité. Dicho accionar es llevado a cabo por el equipo directivo a través de la planificación articulada local y el seguimiento, así como a través de peticiones y rendiciones de cuentas. Aunque el equipo técnico diseña e implementa la planificación articulada, el equipo de dirección siempre aporta a la retroalimentación significativa y al compromiso de recursos requeridos para la implementación de los planes. Sus integrantes están atentos a los procesos del nivel regional y nacional y deben caracterizarse por su habilidad para identificar la necesidad de innovación y de cambio en la dirección estratégica. Además, este equipo se encarga de anticiparse en la implementación de acciones orientadas a la sostenibilidad para asegurar la continuidad.

INTEGRANTES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO TÉCNICO

✓ **Integrantes:**

En este equipo, se encuentran el responsable de la gerencia municipal (o quien hace sus veces), los especialistas del equipo técnico local de la UGEL, el equipo técnico de la Red Educativa, los monitores (o similares) de programas sociales, los responsables de promoción de la salud y de la atención de las etapas de vida en edad escolar; entre otros.

✓ **Responsabilidad central:**

Los tópicos del comité serán arduos y abarcarán una serie de asuntos álgidos con decisiones difíciles y retos importantes; los integrantes de este equipo preparan esas decisiones aportando con instrumentos, planes, mecanismos, información y otros que permitan al comité en su conjunto afrontar los asuntos problemáticos a fin de resolverlos.

Por ejemplo, el CGLDS de Cuñumbuqui cuenta con un coordinador del equipo técnico ejercido por el responsable de asuntos sociales, económicos y del medio ambiente de la municipalidad. El CGLDS de Pajarillo cuenta con un coordinador del equipo técnico, ejercido por el gerente municipal, y un coordinador por parte de la UGEL Mariscal Cáceres, ejercido por un especialista designado. El coordinador de la UGEL opera en el ambiente que la municipalidad ha destinado y equipado para el funcionamiento del CGLDS.

• DEFINICIÓN DE LOS ROLES

Consideramos tres roles claves en la organización del comité: la presidencia, la coordinación y la secretaría técnica. A continuación, presentamos en qué consisten y qué responsabilidades tiene cada rol.

✓ *Rol de la Presidencia y sus responsabilidades:*

La presidencia la asume el alcalde del distrito porque el CGLDS es una instancia de Gobernanza y él representa, por voto democrático, los intereses de los ciudadanos y la diversidad propia del distrito. El presidente debe interactuar regularmente con el coordinador o coordinadora del CGLDS y debe jugar un papel activo en las coordinaciones con los otros integrantes del equipo directivo.

RESPONSABILIDADES DE LA PRESIDENCIA

Representa al comité en el distrito ante los otros niveles de gobierno y demás instituciones.

Ofrece liderazgo para establecer políticas y evaluar el funcionamiento del comité.

Dirige las reuniones del equipo directivo después de haber discutido la agenda con el coordinador del CGLDS.

Debata temas claves donde se confronta al CGLDS con la atención de las II.EE. del distrito.

Promueve y establece mecanismos para que el equipo directivo cumpla sus compromisos.

✓ **Rol de la Coordinación y sus responsabilidades:**

El coordinador es elegido por el equipo técnico del CGLDS y se encarga de lograr el balance apropiado entre las responsabilidades del equipo directivo y del equipo técnico. Evita la captura de poder de alguno de los equipos. Guía y apoya al equipo directivo para tomar importantes decisiones políticas y le presta asistencia.



✓ **Responsabilidades de la Secretaría Técnica**

La secretaría técnica es asumida por la Red Educativa y se encarga de trasladar las demandas sociales de las II. EE. hacia el CGLDS para ser atendidas. Vela por la provisión de una oferta pertinente, efectiva y articulada hacia dichas instituciones que responda a sus necesidades y que fortalezca la autonomía de la gestión escolar e institucional.

Las redes educativas constituyen espacios de coordinación y cooperación entre las II.EE. de un distrito, o parte de él, organizadas para mejorar los aprendizajes de los niños, niñas y adolescentes.

RESPONSABILIDADES DE LA SECRETARÍA TÉCNICA

Establece mecanismos de participación efectiva de los CONEI y el COPRED.

Se encarga de la coordinación y cooperación de los sectores con las II.EE. así como de la gestión de recursos de los actores del Comité de Gestión Local para el Desarrollo Social (CGLDS) hacia las instituciones educativas.

Implementa un sistema de reportes sobre el estado y progresos, así como del cumplimiento de los compromisos de las II.EE. y de la oferta de bienes y servicios para las II.EE.

Implementa un sistema de acompañamiento pedagógico y soporte a la gestión escolar, apoyada por un equipo técnico de la UGEL, DRE o del gobierno regional.

Acopia, organiza, difunde y propaga información conveniente del comité a todas las II.EE.

El objetivo de este paso es formalizar la instalación y organización del CGLDS en el distrito. Para ello, se desarrolla una ceremonia pública de presentación y la firma del Pacto Social por la Mejora de los Aprendizajes.

Los integrantes del CGLDS organizan una ceremonia sencilla pero significativa, convocando a las principales autoridades de las diferentes comunidades que comprenden el distrito y los diferentes estamentos de la comunidad educativa, así como autoridades de la provincia y el departamento. El lanzamiento es la primera actividad pública que realiza el CGLDS de modo que todos los integrantes asumirán responsabilidades para su exitoso desarrollo.

- **ASPECTOS CENTRALES A SER PREVISTOS EN LA ORGANIZACIÓN DE LANZAMIENTO**

Sede y convocatoria del lanzamiento: Aunque la capital del distrito y el local de la propia municipalidad serían la primera opción, sería prudente valorar otras alternativas que le permitan al CGLDS transmitir con hechos el mensaje de que estarán más cerca de las I.EE. y de las necesidades de los estudiantes del distrito.

Por la misma razón, la comunidad educativa, y en especial grupos representativos de los estudiantes del distrito, deberán tener una ubicación especial que denote su importancia para el CGLDS. De igual forma, es recomendable considerar apoyo para el desplazamiento de estos grupos, considerando que se trata de una de las primeras movilizaciones que ocurrirán por la educación.

Programa: Sugerimos tres momentos o partes esenciales:

- I. Contar con una presentación sobre la realidad educativa del distrito a cargo de un representante de UGEL y exposición de los motivos por los que decidieron instalar el CGLDS.

PASO 4

Realizamos el lanzamiento oficial del CGLDS

2. La firma y lectura del acta de instalación a cargo del coordinador y la juramentación de los integrantes a cargo del alcalde.
3. La celebración por el compromiso que se asume, denominada “Declaración del CGLDS”, a cargo de la secretaría técnica.

Difusión: Es sumamente importante una amplia difusión de la instalación del CGLDS. Antes y después del lanzamiento debemos coordinar el apoyo de los medios de comunicación hacia los pueblos del distrito para llegar hasta las II.EE. rurales y alejadas del distrito. De esta forma, se asegura la total participación de las personas involucradas y afectadas por la instalación del CGLDS en beneficio de la mejora educativa. La “Declaración del CGLDS” debe hacerse llegar a todos los medios y espacios de difusión, a las autoridades convocadas, así como a todas las II.EE. del distrito.

Actores que instalaron el CGLDS distrito cuñumbuqui – Año 2011

- ✓ Municipalidad distrital de Cuñumbuqui (alcalde, regidor y el coordinador de las áreas de desarrollo social y económico)
- ✓ Unidad de Gestión Educativa Local (director, equipo de Red Educativa y especialistas del equipo técnico local)
 - En el año 2012, se incorpora la Micro-red de Salud Cuñumbuqui (Gerente y responsable de promoción de la salud).
 - En el año 2013, inicia su participación el programa Qali Warma (Supervisor)

Actores que instalaron el CGLDS Distrito Pajarillo – Año 2011

- ✓ Municipalidad distrital de Pajarillo (alcalde, regidores, jefe de área de desarrollo social, desarrollo económico y medio ambiente; planificador y tesorero)
- ✓ Unidad de Gestión Educativa Local (director, AGP, AGI, equipo técnico local, coordinador del PIP Menor; coordinadores de redes educativas)
 - En el año 2012, se incorpora la Micro-red de Salud Costa Rica y puesto de salud de Pajarillo. (Gerente y responsable de atención integral).

Actores que instalaron el CGLDS Distrito Alberto Leveau – Año 2013

- ✓ Municipalidad distrital de Alberto Leveau (alcalde y regidor)
- ✓ Unidad de Gestión Educativa Local (director, coordinador de red educativa, responsables de DGP, DGI)
- ✓ Micro-red de salud (responsable de promoción de la salud)
- ✓ Sociedad Civil (Frente de Defensa del Distrito)
- ✓ Programa Qali Warma (supervisor)

Instrumentos a emplear:

Como se ha mencionado en el programa sugerido, el CGLDS generará dos instrumentos como evidencia de su existencia y compromiso: el Acta de instalación y la Declaración del CGLDS, que son como su partida de nacimiento y referente.

El Acta de instalación hará referencia a las jornadas o reuniones que han desarrollado los actores, las conclusiones arribadas y, centralmente, destacará el acuerdo de constituirse como CGLDS, su composición y los principios o características que orientan el funcionamiento del comité. El acta es un instrumento de organización interno del CGLDS.

La Declaración del CGLDS destacará principalmente los motivos para la instalación y el gran compromiso o compromisos que asume la organización. La Declaración es un instrumento de relación con la población. En adelante, el CGLDS se expresará públicamente dando a conocer sus determinaciones, puntos de vista, metas, etc. a través de este tipo de instrumentos.

A continuación, compartimos un modelo de acta de instalación y uno de la declaración del CGLDS Alberto Leveau.

INSTRUMENTOS

- Modelo de acta de instalación del CGLDS

REUNIÓN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA LOCAL PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES, EN EL DISTRITO CABO ALBERTO LEVEAU

En la ciudad de Tarapoto, auditorio del SUB CAFAE siendo las 10:00 a.m., se inició la reunión de trabajo entre la MUNICIPALIDAD DISTRITAL de Cabo Alberto Leveau representada por el alcalde Orestes Fasanando Paredes; el sector EDUCACIÓN representado por la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín y su Director -Prof. Juan Carlos Cachay; el sector SALUD representado por la Micro red de servicios de Salud Juan Guerra – La responsable de Promoción de la Salud, Srta. Mercedes Quesada del Aguila, el MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL mediante el programa QALI WARMA representado por el responsable del programa en la Provincia San Martín, Sr. Julio Zumaeta Vallejos; La SOCIEDAD CIVIL representada por el Frente de Defensa – Sr. Mayer Saldaña y Presidente de APAFA, Sr. Nevil Dávila Alván; la GOBERNACION representada por el gobernador Sr. Gumercindo Fasanando, el teniente gobernador Sr. Agustín Paredes; AUTORIDAD COMUNAL representado por el agente municipal de Machungo Sr. Jochmay García; el ESTABLECIMIENTO DE SAUD DE UTCURARCA representado por el Sr. Wagner Mendoza Pezo y; las INSTITUCIONES EDUCATIVAS de Machungo, Cerro San Pablo y Cabo Alberto Leveau representados por sus directores, Sres. Pepe Fasanando, Enrique Pezo Torres, Renán Fasanando Ramírez; para tomar acuerdos sobre la IMPLEMENTACION DE LA GOBERNANZA LOCAL PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES EN EL DISTRITO DE CABO ALBERTO LEVEAU.

Con las palabras de bienvenida del director de la UGEL San Martín y las palabras de saludo del alcalde distrital, Sr. Orestes Fasanando; se da inicio al desarrollo de la agenda de la reunión.

AGENDA DE LA REUNION

N°	AGENDA	DESCRIPCIÓN
1	Realidad Educativa Local	Un integrante del equipo de la UGEL-SM, socializó la realidad socio económica del distrito Cabo Alberto Leveau, así como los principales problemas de educación. Esta problemática requiere de una acción intersectorial, de un rol rector del Gobierno Regional y un rol articulador del Gobierno Local distrital.
2	La Gobernanza Local para la mejora de los aprendizajes: Preguntas y aportes.	Compartimos un video sobre la experiencia de Gobernanza Local en los distritos de Cuñumbuqui y Pajarillo. Luego en grupos compartimos nuestras preguntas y aportes sobre la implementación de este proceso en el distrito Cabo A. Leveau. Un integrante del equipo de la UGEL-SM, presentó a la Gobernanza Local como un proceso de cambio desde el distrito. La gobernanza es conducida por un Comité de Gestión e implementada a través de los Planes de Mejora en las HEE y del Plan Articulado en el distrito.
3	Instalación del Comité de Gestión Local de Desarrollo Social del Distrito Cabo A. Leveau.	En el marco de la presentación de la Gobernanza y la situación educativa local, los actores instalan el CGLDS del distrito.
4	Propuesta y aprobación de la hoja de ruta para la implementación de la Gobernanza Local en el distrito Cabo Alberto Leveau.	Los integrantes del CGLDS y participantes de la reunión acordamos sobre las actividades próximas y aprobamos fechas de reuniones para su implementación. Ver anexo: Hoja de Ruta.

ACUERDOS DE LA REUNIÓN

1) INSTALAR EL COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL DE DESARROLLO SOCIAL

Siendo las 12:22 el director de la UGEL San Martín instala el CGLDS del Distrito Cabo Alberto. Con palabras motivadoras el Alcalde distrital reconoce al comité, al cual se pueden integrar otros actores conforme se implementen sus acciones.

Composición del comité:

Presidente: Alcalde – Sr. Orestes Fasanando Paredes

Miembros del equipo directivo:

Alcalde – Sr. Orestes Fasanando Paredes
Director de UGEL –SM: Juan Carlos Rojas Cachay

Miembros del equipo técnico:

1. Micro red de salud: Responsable de Promoción de la salud - Mercedes Quesada del Águila
2. Qali Warma: Lionel Julio Zumaeta Vallejos - Responsable de Prov. San Martín
3. Coordinador de red educativa: Luis Sánchez Grandez
4. Representante de Sociedad Civil: Mayer Saldaña – Frente de Defensa de CAL.
5. Augusta Vela Rojas – Especialista en educación
6. Ringo Coral Vela - Director Área de Gestión Pedagógica – UGEL SM
7. Américo Quinteros García - Director Área de Gestión Institucional

Asesor en el proceso de planificación articulada: Marco Bardales del Águila – Planificador de la UGEL – SM.

Características en la gestión del CGLDS:

- El CGLDS, es la instancia que conduce la Gobernanza Local para mejora de los aprendizajes. Es el espacio de diálogo, toma de acuerdos, decisiones y asumir compromisos.
- El CGLDS buscará articular, integrar acciones y a los distintos sectores y programas sociales para facilitar la adecuada atención de los niños y niñas y adolescentes del distrito.
- El CGLDS atiende la problemática que enfrentan las IIEE, sean de tipo pedagógico, institucional de salud, de alimentación, de calidad de los servicios.

2) APROBAR LA HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR LA GOBERNANZA LOCAL PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

Siendo las 13: 15, luego de lectura y revisión queda aprobada la Hoja de ruta para la implementación de la Gobernanza Local en el distrito Cabo Alberto Leveau. Se anexa Hoja de ruta.

Con la juramentación del CGLDS y aplausos, el presidente del CGLDS da por concluida la reunión.

- **Declaración del CGLDS del Distrito**



DECLARACIÓN DE ALBERTO LEVEAU

“Unidos por la niñez y el desarrollo del Distrito de Alberto Leveau”

PREAMBULO

Es nuestra visión que el distrito de Alberto Leveau al 2021, cuenta con servicios básicos adecuados, con la promoción de los recursos turísticos y vías de acceso en buen estado. Con aprovechamiento de los recursos naturales de manera sostenible mejorando la calidad de vida de la población garantizando la seguridad y desarrollo armónico.

Para alcanzar esta visión, nos comprometemos a empezar fortaleciendo la calidad de la educación en nuestro distrito, para lo cual es necesario asumir una nueva forma de gobernar, desarrollando un trabajo articulado y concertado entre todos: docentes, directores, estudiantes, padres de familia, Gobierno Local, UGEL San Martín, Red Educativa, Micro red de Salud, Establecimiento de Salud, Qali Warma, Gobernación, Frente de Defensa, Tenientes Gobernadores, Agentes Municipales, dentro del territorio distrital, asumiendo la responsabilidad de participar en la toma de decisiones y de comprometer recursos de toda índole para lograr desarrollar capacidades en nuestros niños, niñas y se constituyan en los pilares del desarrollo del distrito.

A este esfuerzo le denominaremos la *Gobernanza del distrito de Alberto Leveau* para lograr su desarrollo.

Para fortalecer la atención de las necesidades educativas en el distrito nos hemos reunido y analizado los problemas, causas, soluciones, los cambios que hay que hacer para resolverlos, se ha identificado actividades, responsables, costo y establecido metas que se expresan en el Plan Mancomunado que ahora nos comprometemos a implementar.

Los esfuerzos que ahora vamos a realizar, no son tarea de un día ni responsabilidad de una sola persona o institución es de todos y de todos los días

Nuestra causa son los niños del distrito de Alberto Leveau, lograr una buena educación para ellos es nuestro desafío, superando este desafío empezaremos a crear las bases del desarrollo del distrito.



Defendiendo nuestra causa día a día, honrando nuestros compromisos, cambiando nuestras actitudes, haremos posible que la Historia de Alberto Leveau sea diferente a la actual.

Nuestro compromiso se sustenta en los siguientes principios:

PRINCIPIOS

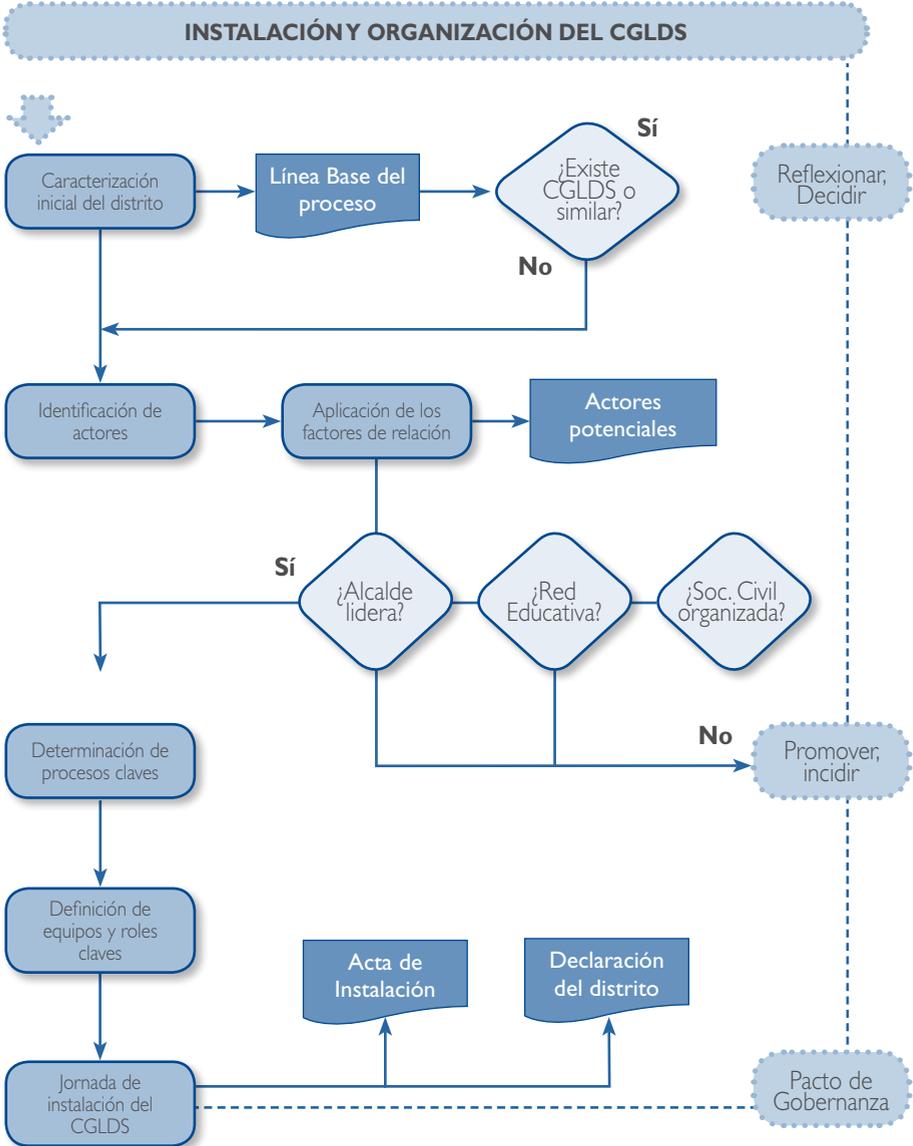
1. Una Educación de calidad es un derecho inalienable e imprescriptible del ser humano, que compromete la participación de todos.
2. El niño en su contexto familia, escuela, comunidad es el centro de atención.
3. El compromiso y la participación como valores personales e institucionales que alientan el trabajo mancomunado.
4. La transparencia y rendición de cuentas, como expresiones de movilización y compromiso social con la comunidad.
5. El trabajo articulado y concertado de todos como elemento que promoverá mejora en la calidad de nuestra educación.

Los firmantes de esta declaración somos representantes de diferentes instituciones, que hasta antes de hoy actuábamos individualmente, con bajos resultados en la solución de los problemas del distrito.

Ahora nos sentimos orgullosos de formar parte del Comité de Gestión Local del Desarrollo Social del distrito de Alberto Leveau y nos comprometemos a implementar articuladamente el Plan Mancomunado y dar cuenta públicamente de sus avances y logros, para lo cual convocamos la participación de todos los ciudadanos

Teniendo plena conciencia de la realidad que queremos cambiar, y estando comprometidos con este cambio, suscribimos esta Declaración, a los 21 días del mes de mayo del 2013.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INSTALACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CGLDS







DE NUESTRA ESCUELA

Y QUE ESPERAMOS A DICIEMBRE

4 TO		5 TO	
JUNIO	DICIEMBRE	JUNIO	DICIEMBRE
03	06	00	02
03	01	02	00
01	00	00	00

TEXTOS

07	07	02	02
06	07	02	02
04	07	01	02
02	05	00	02
07	07	02	02

¿CÓMO SE VAN REALIZANDO NUESTRAS METAS?

(as) lectoras y productoras de

MIS OS

MADRES	ESTUDIANTES
	• Implementar el plan de lectura en casa.
	• Actualizar el padrón de alumnos.
	• Realizar la lectura familiar en casa.
	• Hacer seguimiento al cronograma y participación en la feria de la tecnología.

FASE II: Funcionamiento del Comité



de Gestión Local de Desarrollo Social

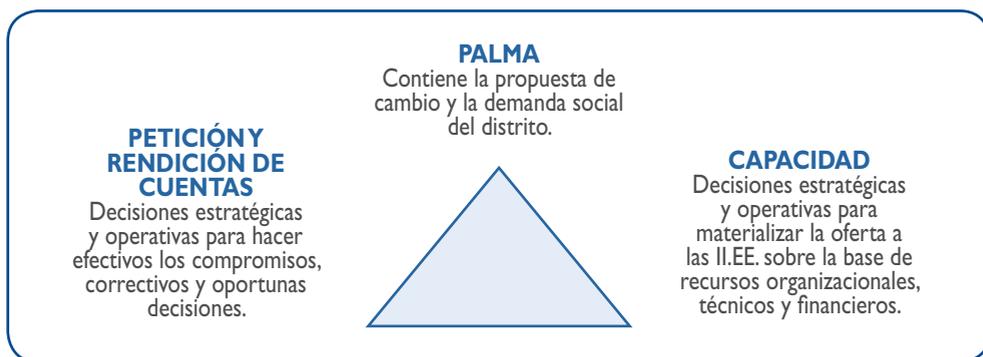
EL PLAN Y LA MATRIZ DE GESTIÓN DEL CGLDS

El plan del CGLDS se denomina Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA) y es el instrumento de gestión territorial sobre el cual gira el funcionamiento del CGLDS. El PALMA contiene los cambios educativos que se propone lograr y la demanda social del distrito para la etapa de vida escolar.

Como muestra el siguiente gráfico, contar con un PALMA, tener la capacidad de cumplimiento de este y realizar la petición así como la rendición de cuentas sobre el cumplimiento, son tres aspectos claves del funcionamiento de un CGLDS.

Gráfico 3

ASPECTOS CLAVES PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CGLDS



El funcionamiento del CGLDS se basa en una cadena continua de decisiones que van desde la definición de la visión estratégica compartida hasta el control interno y externo, para verificar el logro de resultados. Si le falta un eslabón a la cadena, la gestión se volverá frágil. Para el CGLDS no debe ser suficiente preparar y tomar decisiones, sino traducirlas en acción y medir sus resultados.

La matriz de programación del PALMA es también la "Matriz de Gestión del CGLDS" porque contiene los "compromisos de gestión

del distrito”, es decir, un conjunto de bienes y servicios determinados del sistema educativo necesarios para atender problemas o cubrir las carencias a fin de producir cambios en los niños, niñas y adolescentes. Vale decir que contiene la demanda social de las II.EE. o los recursos adicionales que las II.EE. requieren para lograr los cambios.

Para cada compromiso de gestión se establecen actividades que requieren ser ejecutadas en el distrito y se designa al actor responsable de su ejecución. En otras palabras, los integrantes del CGLDS aceptan y asumen la responsabilidad de ejecutar determinadas actividades. No obstante, para que los actores cumplan con estas responsabilidades (las actividades propuestas) deberán realizar operaciones y, en ocasiones, demandar operaciones de otros actores. A continuación mostramos un ejemplo:

Ejemplo de aplicación I

MATRIZ DE GESTIÓN DEL CGLDS “Distrito Florece”

COMPROMISO DE GESTIÓN DEL DISTRITO: II.EE. gestionadas eficientemente y democráticamente						
Actividad propuesta	Responsables en el CGLDS					
	Responsable	UGEL	II.EE.	Municipalidad	Gobierno Regional	Gobierno Nacional
Designación del director de la Red Educativa a dedicación exclusiva en el distrito	UGEL	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del perfil para directores de red del ámbito. Revisión de las plazas disponibles. Definición del presupuesto de dicha plaza en el distrito. 	Proposición de candidatos.	<ul style="list-style-type: none"> Co-financiamiento Entrega de equipos para la red que cubren los desplazamientos para los acompañamientos. 	Financiamiento de las plazas	Realización de inversiones focalizadas

Obsérvese que el cumplimiento de la actividad propuesta **Designación del director de Red Educativa a dedicación exclusiva en el distrito** estará a cargo de la UGEL a fin de materializar esta oferta a las II.EE. del distrito. Para que la UGEL cumpla con esta responsabilidad o actividad requerirá implementar, a su vez, una serie de actividades o ajustes a nivel institucional. A estas las denominamos "operaciones", que son como las siguientes:

- ✓ *Elaboración del perfil para director de red del ámbito*
- ✓ *Revisión de las plazas disponibles que cumplen el perfil*
- ✓ *Definición del presupuesto de dicha plaza en el distrito.*

Esto requerirá también que otros actores lleven a cabo operaciones, a las que denominamos "demandas de operación", como por ejemplo la *Asignación de presupuesto para el director/a de la Red Educativa*

Cabe resaltar que el cumplimiento puede ser compartido por varios actores. Por ejemplo, la municipalidad asignará un presupuesto para cubrir los desplazamientos del director o directora de la red al realizar el acompañamiento pedagógico y de gestión a las II.EE. del distrito.

De este procedimiento se derivarán formas de relacionarse y articularse en el CGLDS. La UGEL monitoreará que el director o directora de la Red Educativa cumpla con las rendiciones a la municipalidad y al comité, lo que significa un cambio institucional en la manera de gestionar y administrar las redes educativas.

Es así como el cumplimiento del PALMA dinamiza una cadena de decisiones estratégicas y operativas, de ajustes institucionales y nuevas formas de relacionamiento, entre ellas, la rendición de cuentas.

Para conocer sobre los pasos que el comité debe seguir para la formulación del PALMA podemos revisar la Guía N° 2.

CONSIDERACIONES SOBRE LA MATRÍZ DE GESTIÓN

- ▶ Cada responsabilidad moviliza la capacidad institucional del actor, sea en recursos técnicos, organizacionales o financieros que permitan materializar la oferta que las II.EE. necesitan en ese año de gestión.
- ▶ Es importante provocar en el interior del CGLDSS el conocimiento de cómo se organizan los actores, qué operaciones y demandas de operación han previsto para cumplir con su responsabilidad.
- ▶ Encontraremos responsabilidades que pueden ser complejas dentro del CGLDSS, sin embargo nada debe detener el proceso. Recordemos que la asunción de responsabilidades se basa en el intercambio de recursos. El medio para este intercambio es la confianza (no la jerarquía o subordinación). Por lo tanto, los canales que se utilicen para resolver conflictos serán siempre la negociación y la diplomacia.
- ▶ La aceptación, rechazo u oposición que se presente para asumir responsabilidades es parte de la Gobernanza. En algunos casos, asumir acciones ocasionará reacciones que deben atenderse recuperando la visión, así como la articulación que se declara sostener, mediante relaciones de cooperación (co-responsabilidad) y colaboración (intercambio y complementación de recursos) para lograr el cambio anhelado.
- ▶ Habrá responsabilidades que provocarán la movilización del siguiente nivel de gobierno, como hemos visto en el ejemplo de aplicación, cuando existen demandas de operación para el gobierno regional. Estas deben ser previstas y gestionadas teniendo clara, por un lado, la demanda insatisfecha o faltante por cubrir en el territorio como también, por otro lado, la resolución de obstáculos o nudos que limitan o impiden el cumplimiento de las responsabilidades.

LOS MECANISMOS DE FUNCIONAMIENTO

Los mecanismos que utiliza el CGLDS en su funcionamiento son los siguientes:

- ✓ Reuniones o jornadas de trabajo
- ✓ Manejo de información
- ✓ Rendiciones de cuentas

• REUNIONES (JORNADAS) DEL CGLDS

Estas son reuniones para conocer el nivel de avance y cumplimiento de las decisiones y adoptar nuevas decisiones de mejora o ajuste. Se realizan en la medida en que ejecutan el PALMA.

Tipo de reuniones:

Existen las reuniones del equipo directivo, las reuniones del equipo técnico y también reuniones ampliadas en donde participan los directores de las II.EE. del distrito o de una Red Educativa determinada para tratar asuntos y tomar decisiones específicas con ellos.

El comité fija fechas para las reuniones del equipo directivo de forma trimestral o semestral y de forma mensual para las reuniones del equipo técnico, mientras que las reuniones ampliadas pueden ser previstas una o dos veces al año. Todas las reuniones son convocadas por el presidente del comité como estrategia del compromiso del gobierno local y se realizan en el lugar que previamente acuerdan sus integrantes.

Las **reuniones ampliadas** obedecen a la necesidad de tomar decisiones con los directores fortaleciendo así la legitimidad de la Gobernanza. Fortalecen también el posicionamiento del comité y el reconocimiento de su labor a favor de los aprendizajes. El CGLDS también puede convocar a directores de II.EE. para resolver situaciones específicas que se presentan en aquellas que gestionan. Los directores tienen en el CGLDS un espacio que fortalece su liderazgo pedagógico e institucional.

A consideración del CGLDS son invitados a participar los representantes de CONEI (agentes municipales, tenientes gobernadores comunales, presidentes o asociados de APAFA, representantes de los comités de alimentación escolar (denominados CAE) siempre con el objetivo de estar más cerca de las II.EE.



Es importante recordar que las reuniones del comité deben ser posteriores a las reuniones de las II.EE., de las redes educativas y de aquellas que se producen entre la red y los sectores. Observemos como ejemplo la siguiente línea:



Responsabilidades para el desarrollo de las reuniones:

En las reuniones efectivas, el CGLDS designa a por lo menos dos integrantes para que asuman las siguientes responsabilidades: la de ser **registrador(a)** y la de ser **moderador(a)**.

RESPONSABILIDADES DEL REGISTRADOR

Registra los acuerdos de la reunión y los difunde entre los integrantes del comité.

Archiva los acuerdos en el folder correspondiente.

Lee el acta en la siguiente reunión del comité para su aprobación.

Apoya en el envío de la Agenda de reunión con anticipación.

Se sugiere que este rol sea asumido por todo el año lectivo de funcionamiento del comité.

Los archivos que organiza y salvaguarda el registrador son los que a continuación mostramos:

1. El archivo de agendas y actas de reunión
2. Las listas de asistencia
3. Las presentaciones, informes, reportes y/o rendiciones de cuentas
4. El PALMA
5. Las matrices de monitoreo
6. Otros que se deriven de su funcionamiento

En el CGLDS de Cuñumbuqui, el coordinador del Centro de Recursos tiene el rol de registrador de las reuniones. En Pajarillo, ese rol lo asume un especialista designado por la UGEL; mientras que en Alberto Leveau lo asume el secretario técnico, es decir, el director de la Red Educativa.

RESPONSABILIDADES DEL MODERADOR

Facilita el desarrollo de la reunión de acuerdo con una agenda establecida.

Genera un clima de confianza.

Fortalece la relación abierta, transparente y responsable.

Este rol lo asume inicialmente el coordinador del CGLDS, pero es recomendable que rote progresivamente entre sus integrantes porque eso contribuye a mejores interacciones entre ellos.

Se sugiere que el registro de asistencia de una reunión de CGLDS también contenga como información de referencia las responsabilidades que los actores han asumido para el desarrollo de esta.

• **MANEJO DE INFORMACIÓN**

Como hemos visto, el CGLDS toma decisiones continuamente por lo que debe tener acceso a información confiable, actualizada y de manera oportuna y adecuada. Esta información le permite alimentar el control de las decisiones tomadas y ejecutadas. Es decir, conocer la situación real y advertir necesidades de ajuste.

El acceso y análisis de la información es determinante; por eso, los integrantes del comité recaban información y la ponen a disposición rápidamente.

Reporte del cumplimiento del PALMA:

Este es el principal sistema de control o alerta rápida en caso de inadecuado desempeño o disfunción del comité. Permite a este un autocontrol de la ejecución de las decisiones estratégicas como el avance de ejecución de las decisiones operativas o actividades.

Utilizar como instrumento la Matriz de Monitoreo Mensual y Anual del PALMA que se detalla en la Guía N° 2.

Reporte de acompañamiento y monitoreo de la Red Educativa:

El reporte de acompañamiento y monitoreo de la Red Educativa permite al comité no solamente el control de ejecución de decisiones, sino también –y sobretodo- estar en conexión permanente con las II.EE. Es decir, conocer si el desempeño del CGLDS está siendo efectivo en ellas.

El reporte es elaborado y presentado por el director o directora de las red es educativas y su equipo, de acuerdo con el cronograma establecido en el PALMA.

La información se obtiene de la aplicación de las fichas de acompañamiento a las II.EE. y también de la Matriz de Monitoreo Mensual y Anual del PAT-RED, que se detalla mejor en la Guía N° 4.

Reportes de evaluación y autoevaluaciones de aprendizajes

El comité también prevé la aplicación de pruebas a estudiantes para conocer resultados de aprendizaje y medir avances concretos en el cumplimiento de las metas. Estas pruebas son respaldadas por la UGEL y aplicadas por los docentes con el acompañamiento de los directores de las II.EE. y del equipo de la Red Educativa.

Las evaluaciones pueden ser bimensuales o trimestrales según se haya definido en el PALMA. Mayor información puede obtenerse en la guía de herramientas.

INSTRUMENTOS: LA AGENDA DE REUNIÓN Y EL ACTA DE REUNIÓN

• La agenda de reunión

La agenda contiene información de ubicación y la información del proceso de toma de decisiones. La agenda es elaborada por el coordinador con la secretaría técnica teniendo como insumo principal al PALMA.

En la información de ubicación se considera el nombre del CGLDS, el tipo de reunión, el lugar, fecha y tiempo de duración de la reunión.

La información sobre la toma de decisiones se obtiene respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué asunto o tema se va a tratar?, ¿quién es el actor responsable? y ¿cómo se espera resolver el asunto en cuestión? La tercera interrogante preparará el siguiente eslabón de decisión para facilitar una reunión efectiva. He aquí un ejemplo:

COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL DE DESARROLLO SOCIAL – CUÑUMBUQUI

REUNIÓN MENSUAL

Lugar de reunión: Auditorio de la Municipalidad Cuñumbuqui
Fecha de reunión: 22 Octubre, 2,013
Hora: 9:00 a. m. - 12:00 m

¿Qué?
Asunto o tema

AGENDA

¿Quién?
Actor
responsable

- 1. Presentación de los resultados de monitoreo del 2º trimestre y resultados de la auto evaluación**
Alodia Lara – Directora de la Red educativa
Para conocer los avances y aspectos por mejorar en el desempeño de los actores de la gestión local; así como las acciones realizadas por la red educativa. Tomaremos acuerdos sobre medidas que sean necesarias para lograr mayores avances.
- 2. Informe de monitoreo de los compromisos de Salud, en el Plan Mancomunado**
Claire Arévalo - Gerente de la Microred de Salud
Para conocer el avance de los compromisos de salud en las IIEE y tomar acuerdos de mejora.
- 3. Informe de monitoreo de los compromisos de Qalli Warma, en el Plan Mancomunado**
Christian Ruiz – Nutricionista del Programa QW en la provincia Lamas
Para conocer el avance de los compromisos de QW en las IIEE y tomar acuerdos de mejora.
- 4. Festival de la Gobernanza Local en el distrito**
Representante de la UGEL Lamas
El Festival tiene como propósito mostrar los logros de la gobernanza en el distrito y ayudar a consolidar la participación de todos los actores. El Festival se postergó y debemos acordar la nueva fecha así como algunos ajustes a la estructura del evento que sean necesarios. También asignar al coordinador/a general del evento y demás responsables.
- 5. Planes de trabajo de las IIEE (PAT-MA) y el Plan Articulado del CGLDS para el año 2,014**
Representante de UGEL Lamas
Los directores de las IIEE proponen que los PAT-MA 2,014 se elaboren el 2 de diciembre en la Cuenca Lechera y 6 de diciembre en el Valle Cafetalero. La UGEL Lamas presentará una propuesta para formular los PATMA en base a las lecciones de este año. Definiremos fechas y ruta a seguir para la formulación de los PATMA y del Plan Articulado del comité.

¿Cómo?
Preparar la
decisión

- **Las actas de reunión**

Las actas de reunión del CGLDS proporcionan información del desarrollo mismo de la reunión y el desenlace de las decisiones. Si contamos con una adecuada agenda, será más sencillo pues seguiremos ese mismo orden.

También aquí compartimos un ejemplo:

COMITÉ DE GESTIÓN LOCAL DE DESARROLLO SOCIAL – DISTRITO PAJARILLO

REUNIÓN MENSUAL

Fecha: 22/05/2013
Lugar: Dirección UGEL MC
Hora Inicio: 15:15 p.m. Hora Final: 18:20 P.m.

ACTA DE ACUERDOS Y DECISIONES

Saludo y apertura del alcalde distrital. No habiendo otros puntos para la agenda, pasa al coordinador para moderar la reunión.

1. **Cumplimiento de compromisos del resultado 2, producto 6 del Plan articulado relacionado con el servicio del desayuno escolar (Janne Gambini y Antonio Ramírez de Qali Warma)**

La conformación de Comités de Alimentación Escolar –CAE tienen un avance de 100%. Se conformaron 22 de 23 porque cerró la IIEE de Marichi. La cobertura actual es de 11 IIEE de nivel inicial y 12 de nivel primario.

El taller de capacitación para los CAE tiene un avance del 50%. Se realizó 1 de 2 talleres. Pero respecto a la verificación de la preparación de los desayunos no se cuenta aún con información y manifiestan que cuentan con poco personal para cumplir la meta de vistas de verificación en las IIEE.

ACUERDO 001-22-05-2013:

- a. Personal de Qali Warma participará del CIA de directores para identificar las dificultades y logros que se presentan, también distribuirá allí la programación de entrega de alimentos de los proveedores.
- b. Janne Gambini, entregará la próxima semana el informe de las visitas de verificación que han podido realizar.
- c. La Sra. Ana Marquillo Alvarado, Fonvi5@hotmail.com, RPM: #0350453; de la UGEL MC se encargará de coordinar con Qali Warma y también participará del CIA de directores.

¿Qué?
Asunto o tema

¿Quién?
Actor responsable

¿Cómo?
Toma de decisión

2. Situación del cumplimiento de horas efectivas de clase en la IIEE "Armadillo"

Acuerdo 02-22-05-2013

Gloria Alva jefa de AGP, Pedro Isla (monitor primaria) y Margarita Salas (Para ver también nivel inicial) visitarán la IIEE "Armadillo" este 27/05 debido a los informes del responsable del CRA y facilitadores han hecho sobre el cumplimiento de horas efectivas.

3. Presencia de niños y niñas con habilidades diferentes en las IIEE

Se ha identificado la presencia de varios niños y niñas con habilidades diferentes en las IIEE y los docentes están conformando grupos diferenciados de trabajo con ellos. La distancia y escasos recursos de sus familias les impiden acudir al centro especializado de la provincia.

Acuerdo 03-22-05-2013

AGP emitirá un oficio (Responsable Gloria Alva) indicando a todos los directores que las evaluaciones de aprendizaje de la ECE y otras oficiales, no serán aplicadas a los niños/as con habilidades diferentes y que se reporte la cantidad de este tipo de estudiantes en sus IIEE. Coordinarán con el psicólogo para que evalúe a los estudiantes de esas IIEE.

4. Cumplimiento de compromisos del resultado 2, producto 5 y 7 del Plan Articulado, relacionado con el servicio de salud; en la jurisdicción del P. S. Pajarillo (Martha Morillo – Salud en IIEE San José, Pajarillo y Viveres)

- Crecimiento y Desarrollo.- En curso, avance del 50%.
- Desparasitación. Avance del 97% de primera dosis. Segunda dosis será en setiembre.
- Salud Bucal. Completada la atención prevista.
- Rincones de aseo por aula.- actividad iniciada, avance del 50%, pendiente sesiones de lavado de manos en viveres.
- Sesiones demostrativas.- Está pendiente en IIEE San José de Juñao.
- Supervisión de Kiosko.- Actividad completada (Pajarillo).

Acuerdo 04-22-05-2013

Coordinador del comité coordinará con responsable de micro red de Salud Costa Rica para su participación en la próxima reunión y conocer los avances esa zona del distrito.

iendo las 18:20 se da por concluida la reunión.

RENDICIÓN DE CUENTAS A LA POBLACIÓN Y A LOS ESTUDIANTES DEL DISTRITO

- **¿EN QUÉ CONSISTE Y QUÉ NOS PERMITE LA RENDICIÓN DE CUENTAS?**

Consiste en dar cuenta del cumplimiento de responsabilidades o compromisos asumidos. No se trata solamente de informar sobre resultados o metas, sino más bien de enfatizar el proceso de diálogo e intercambio de información que será de “influencia mutua” entre el CGLDS y la ciudadanía.

Es un mecanismo esencial porque mide la capacidad del comité para “obtener respuestas” y para “hacer cumplir”. Para lo primero, el comité fomenta una cultura de información transparente a disposición de los integrantes y de la ciudadanía. El CGLDS busca maneras para reforzar la capacidad de respuesta no solo del gobierno local hacia los otros actores y viceversa, sino también del propio comité hacia la ciudadanía. Para lo segundo, se requerirá de mayores refuerzos implementando los correctivos en el caso de que las metas no se hayan alcanzado o los compromisos no se hayan cumplido.

De manera específica, la rendición de cuentas permite lo siguiente:

- ✓ Espacios de retroalimentación para mejorar la gestión de los servicios educativos
- ✓ Facilitación del control de la gestión por parte de la población
- ✓ Posibilidad de que la población disponga de información de las acciones y resultados de la intervención de los diferentes actores en el tema educativo
- ✓ Mejora de la confianza de la población en el sector público
- ✓ Vigilancia de los ciudadanos a la gestión de los servicios educativos
- ✓ Prevención de actos irregulares, ilícitos o ilegales en el sector gobierno

- **¿ANTE QUIÉN RENDIR CUENTAS?**

Rendición a la población del distrito:

La rendición se hace a la ciudadanía, organizaciones de la sociedad civil y/o medios de comunicación para informar y promover iniciativas de vigilancia y evaluación del funcionamiento del comité.

Se caracteriza por ser pública y de amplia cobertura. Aquí participan todos los implicados (incluso actores privados) y se adjunta información de cómo se gestionaron las acciones, los recursos que se emplearon y los logros alcanzados.

Ejemplo de aplicación I

Tenemos la rendición del CGLDS a la población del distrito, denominada **Festival por la Mejora de los Aprendizajes**. Su periodicidad es, por lo menos, anual. También existen las rendiciones que el alcalde hace a la población dos veces al año en las cuales se incorpora información del comité y sus logros delegando a sus integrantes la presentación de sus responsabilidades. En algunos distritos, el alcalde estila hacer estas rendiciones no solamente en la capital del distrito, sino también en comunidades o centros poblados alejados, pues el objetivo es que la población acceda a esta información.

Rendición a los estudiantes del distrito:

Aunque no implica una relación “entre iguales” se trata de una interacción que establece el comité con el sujeto de su accionar. Es decir, con los estudiantes, que son los niños, niñas y adolescentes del distrito. Estas rendiciones emplean con mayor énfasis herramientas para el diálogo y generan dinámicas de relación que fortalecen al comité en cuanto a su intención y legitimidad.

Ejemplo de aplicación I

Tenemos en este caso la rendición del presidente del CGLDS a los estudiantes del distrito. En cuanto a la periodicidad, se sugiere que sea a la mitad y al cierre del periodo de gobierno con una participación más involucrada de los municipios escolares. He aquí un ejemplo:

Acta de Rendición de Cuentas del Alcalde de Pajarillo a los Alcaldes Escolares

Siendo las 2:30 de la tarde del día viernes 16 de diciembre del 2011, reunidos el señor Alcalde José Gilberto Ydrogo Vera, las Redes Educativas y los Municipios Escolares, en el local del Centro de Recursos Dos Unidos – Comunidad Bajo Juñao. Con la finalidad de hacer seguimiento de los compromisos firmados por el Alcalde en el marco de la rendición de cuentas del Comité de Gestión Local de Desarrollo Social -CGLDS.

En el distrito se inició la implementación de la Gobernanza Local que conlleva a procesos educativos participativos, descentralizados y democráticos con los Municipios Escolares, CONEI, Redes Educativas en los espacios locales, con el compromiso mayor de mejorar la educación. En este contexto el alcalde distrital – quien también preside el CGLDS promueve estos espacios de rendición como importantes oportunidades para el desarrollo de capacidades educativas en la población.

Uno de estos espacios importante fue la elección de los alcaldes municipales distritales de octubre 2010. En ese proceso se realizó el Panel Fórum “Educación y Desarrollo para Pajarillo” en la que se presentaron Propuestas y Compromisos de los Candidatos a la Alcaldía Distrital de Pajarillo, culminando en la firma de una Acta de Acuerdos y Compromisos, el 29 de setiembre del 2010, a las 5:00 p.m., en el local del Club Deportivo Pajarillo. Documento firmado por el actual Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pajarillo Sr. José Gilberto Ydrogo Vera y los alcaldes escolares de las IIEE del distrito.

Este pacto social, expresado en el Acta de Acuerdos y Compromisos del Panel Fórum generó actitudes de compromiso, honestidad, sinceridad y confianza, elementos que inciden tremendamente en la formación de la conciencia ciudadana de los estudiantes; constituyéndose en un soporte para fortalecer las capacidades cívicas de los estudiantes organizados en los municipios escolares.

Consecuente con los objetivos educativos y la responsabilidad del Gobierno Local la presente rendición promueve el protagonismo de los estudiantes y la relevante atención del Gobierno Local a la educación básica regular mediante un intercambio alturado denominado SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS de los candidatos.

El Alcalde Distrital de la Municipalidad de Pajarillo informará a la mitad y al cierre del periodo de gobierno sobre la implementación de los acuerdos pactados, expresados en el siguiente cuadro:

COMPROMISO	SITUACIÓN 2011	PREVISIÓN MITAD DEL PERODO DE GOBIERNO 2012
01 Promover el monitoreo y seguimiento a los resultados y metas educativas del distrito, y a los acuerdos dl CGLDS.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha instalado el Comité de Gestión para el Desarrollo Social del Distrito de Pajarillo, con dos equipos: el primero directivo y el segundo técnico para atender las necesidades de las instituciones educativas del distrito. • Se ha implementado la Oficina de Desarrollo Social con la participación de la UGEL-MC y la Municipalidad para dar sostenibilidad al proceso de gobernanza local por la mejora de los aprendizajes. • Se ha elaborado el Plan Articulado Local como instrumento de gestión participativa, multisectorial y territorial. • Se ha implementado metas en la planificación de las instituciones educativas para su seguimiento y la devolución de los resultados con participación de los CONEI. 	<ul style="list-style-type: none"> • La consolidación del CGLDS y la inclusión del Sector Salud al equipo directivo y técnico. • Implementar la oficina con una base de archivos para la gestión social en educación y salud. • Asegurar el funcionamiento de la oficina asignando personal y presupuesto, en cooperación con la UGEL-MC. • La implementación de la planificación institucional en toda la EBR para el año 2012. • La institucionalización del Plan Articulado Local.
02 Liderar el CGLDS y la formulación e implementación del Plan Articulado Local del distrito.	<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración de una ruta para la formulación de un PIP Menor que de soporte a las actividades claves del Plan articulado en el Distrito Laboratorio de Pajarillo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con el Liderazgo del Comité de Gestión Local para el Desarrollo Social de Pajarillo se formulará un PIP para el financiamiento de la implementación del centro de recursos, el fortalecimiento de las redes educativas así como el acompañamiento y monitoreo a las instituciones educativas.
03 Estímulos, al buen desempeño de niños, docentes y demás actores para premiar a las comunidades educativas que logren sus metas de aprendizaje y de salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Está previsto la premiación a los estudiantes y docentes que han logrado las metas educativas planteadas al finalizar el 2011 en el marco de los Planes de las instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la estrategia de estímulos a los actores educativos que logran las metas previstas en su planificación institucional 2012.

En el local del CRA de la comunidad de Dos Unidos de Pajarillo siendo las 5:00 pm, del día viernes 16 de noviembre del 2011 el Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pajarillo, los Alcaldes Escolares, firman el documento SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS de la MDP. Haciendo ejercicio de su ciudadanía y educando a la población.

Los estándares para la rendición de cuentas dependerán del cumplimiento de la oferta establecida en el PALMA; por ello, el esquema que se elija puede ser diverso, pero deberá contener información sobre el cumplimiento. Cada reporte debe ser aprovechado al máximo. El equipo técnico del comité definirá comisiones, si lo considera necesario, para elaborar los informes de rendición. Además de estos aspectos técnicos, es muy importante que el comité revise los aspectos metodológicos y medios más apropiados para que la audiencia o público comprenda la información que se le proporciona.

- **ORIENTACIONES PARA RENDICIONES EFECTIVAS DESDE EL CGLDS:**

Reforzar la comprensión de las responsabilidades:

Cuando el CGLDS formula el PALMA establece las responsabilidades de cada actor. En principio, es importante tener una comprensión clara de esas responsabilidades porque de ellas rendirán cuentas. Teniendo claro quién es responsable, de qué es responsable y ante qué responde, será más fácil la petición y rendición de cuentas.

La rendición de cuentas debe contener como mínimo el avance físico y financiero de las responsabilidades (es decir, actividades) del PALMA, así como la evaluación de los resultados alcanzados en el distrito.

Implementar acciones de información:

Informar debe convertirse en una práctica frecuente. Durante las reuniones del comité, los actores informan del avance y si el cumplimiento de sus compromisos en el PALMA fue total o parcial. De esta manera se podrá reflexionar al respecto y asumir las medidas correctivas que sean necesarias.

Las actas de las reuniones del CGLDS serán difundidas en la Red Educativa. También se elaboran y distribuyen boletines u otros medios escritos entre las I.E.E. y nunca será demasiado si podemos organizar eventos con el fin de informar:

Por ejemplo, se pueden promover desayunos de prensa y espacios radiales o virtuales, acorde con la realidad. Poder contar con el apoyo de los medios de comunicación es crucial.

Cuando el CGLDS adquiere el hábito de rendir cuentas y compartir sin temor advertimos un proceso de mayor maduración.

Concertar reglas:

Concertar reglas implica la generación de ordenanzas municipales, la firma de convenios, términos de referencia, actas o relatorías. Estas formas apoyan especialmente la capacidad de hacer cumplir lo que un actor se ha comprometido a realizar.

Con la finalidad de asegurar que se desarrolle cada año este mecanismo es necesario que la Municipalidad emita una ordenanza para institucionalizar la rendición de cuentas y esta se dé a conocer a la población. Esto permite que todos los actores se vean obligados a justificar e informar sobre sus decisiones.

A continuación, presentamos un ejemplo de estándares de comportamiento que firman los integrantes del CGLDS y que sienta las bases para la petición y rendición de cuentas:

ESTÁNDARES DE COMPORTAMIENTO

- ✓ Conocer la razón por la que existe el CGLDS, el Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA) y el papel que juega como integrante del comité
- ✓ Prepararse, asistir y participar de las reuniones y rendiciones de cuenta del comité
- ✓ Formular buenas preguntas y resolver no callar en las reuniones y en las rendiciones de cuenta
- ✓ Obtener y compartir información pertinente y veraz
- ✓ Evitar tomar juicios/decisiones estratégicas sin la información adecuada
- ✓ Apoyar la visión o imagen futura de la educación en el distrito en vez de la posición al momento de tomar una decisión
- ✓ Mantener la confidencialidad de los asuntos que así se determinen
- ✓ Mantener la independencia, objetividad, integridad personal y los estándares de comportamiento
- ✓ Resolver los conflictos con información, dialogo, indagación y reflexión

Evaluar participativamente la rendición y sus resultados:

Los miembros del CGLDS se pueden plantear preguntas tales como las siguientes:

¿La información requerida estuvo clara? ¿Los datos estuvieron actualizados?

¿Participaron los convocados? ¿Qué recomendaciones recibimos para ponernos en marcha?

¿La metodología establecida fue la apropiada?
¿En qué puede o debe mejorar?

¿Cuáles estrategias empleamos para afirmar la rendición?

Diagrama de flujo del funcionamiento y rendición de cuentas del CGLDS

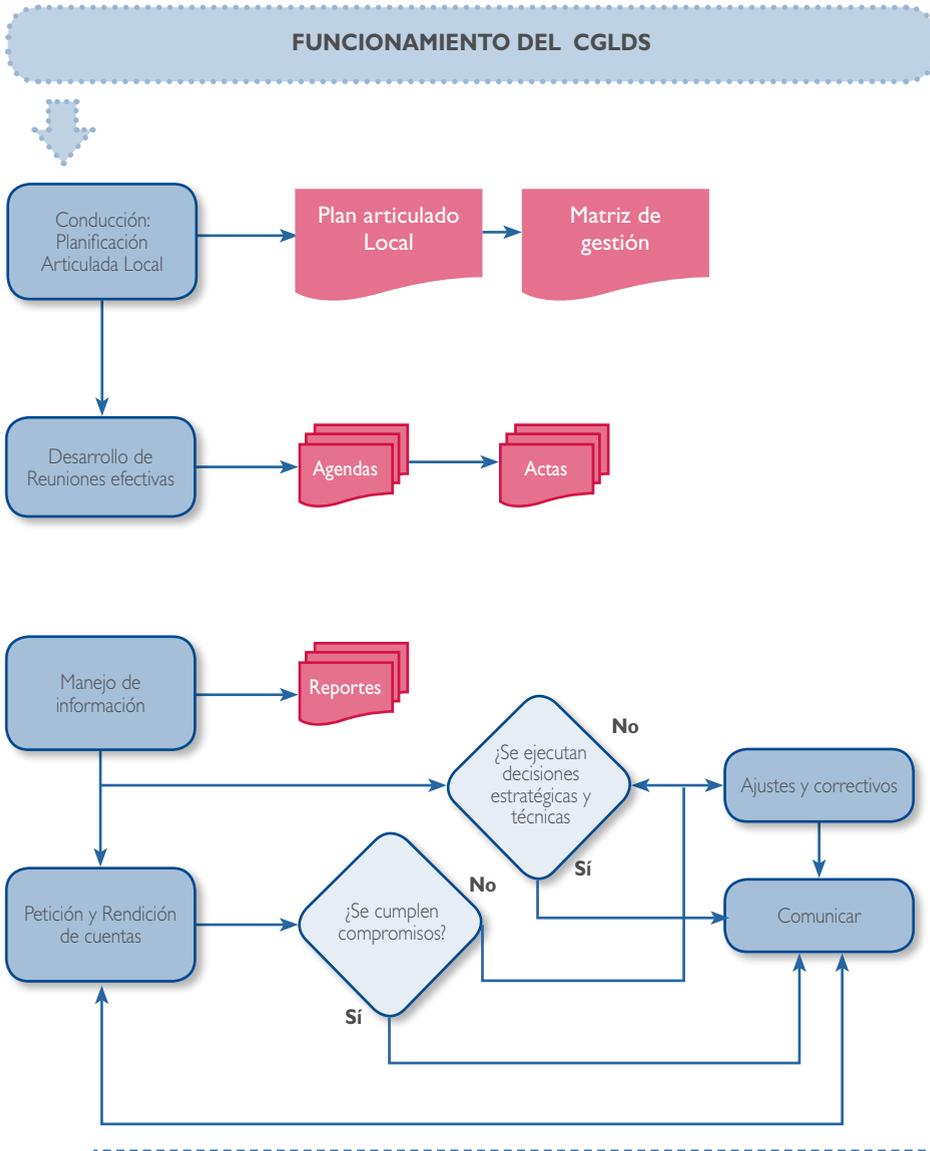
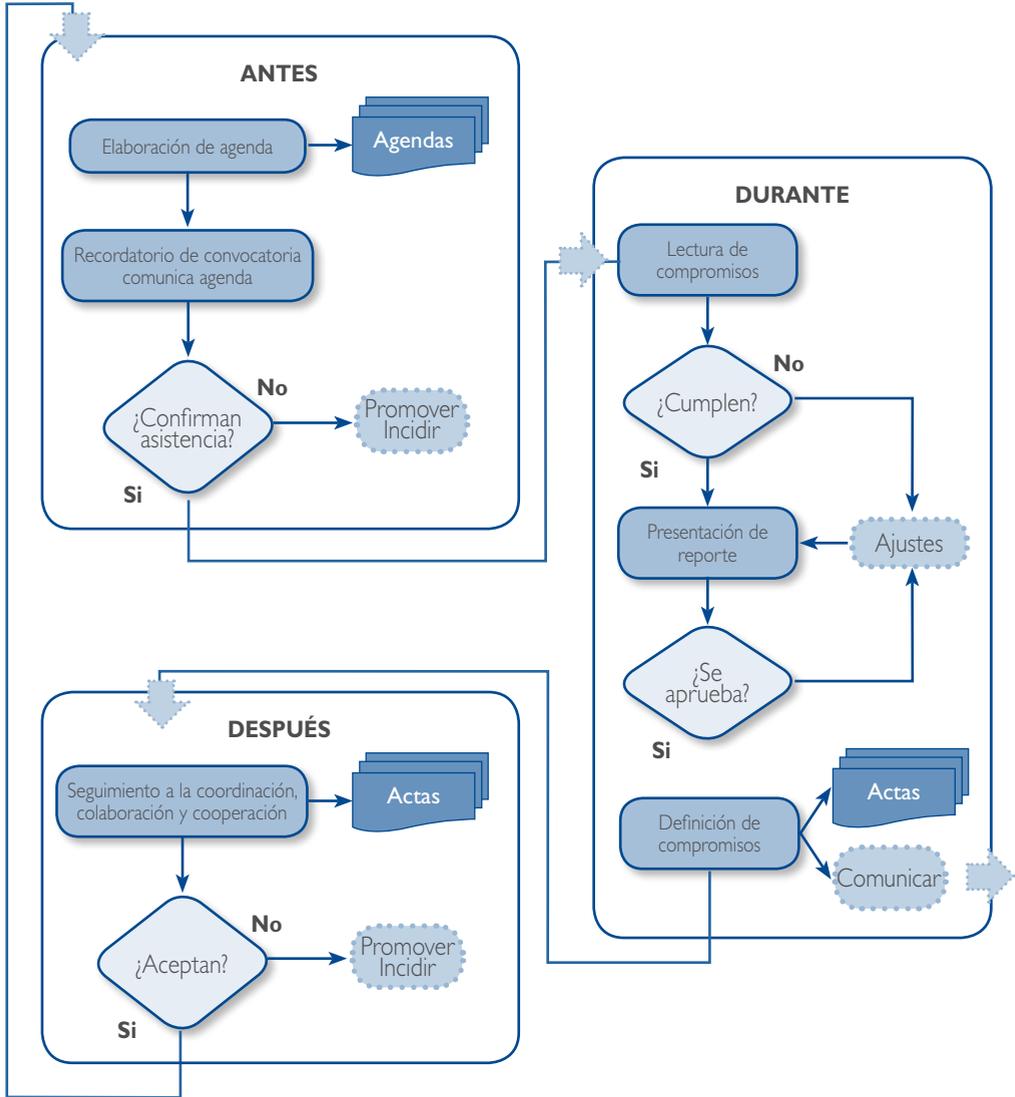


Diagrama de flujo de reuniones del CGLDS

REUNIONES DEL CGLDS







Institucionalización del CGLDS



Entendemos por institucionalización del CGLDS al funcionamiento sostenido de este, es decir, cuando las formas de relacionarse, de tomar decisiones, ejecutarlas y rendirlas se convierten en mecanismos de aplicación permanente por parte de los integrantes del comité y sus aliados. Estos se acomodan a la visión estratégica compartida y, progresivamente, demuestran que se perciben como equipo y formalizan lo que están dispuestos a dar mediante políticas o reglas básicas que son marco para su funcionamiento y para el tratamiento respetuoso que se tienen.

La institucionalización implica tres momentos claramente definidos: la consolidación, la réplica y la expansión del comité.

<p>Consolidación</p> 	<p>Es el pleno uso de los resultados de la implementación de la Gobernanza para la Mejora de los Aprendizajes. Fortalece la sostenibilidad en su dimensión política, ya que legitima la propuesta de cambio y hace explícita la voluntad del decisor político sobre los arreglos y ajustes a realizar; en la dimensión técnica, se validan y difunden las prácticas y metodologías que produjeron los resultados; y, en la dimensión financiera, la asignación de fondos será continua y cada vez a mayores plazos.</p>
<p>Replicación</p> 	<p>Se refiere al intercambio de la experiencia del comité con otros contextos similares en el país y cómo la manera en que adaptan la experiencia, incorporando actores y ajustando estrategias, influirá nuevamente en el ámbito educativo del distrito. Implica que el proceso puede pasar a formar parte de un plan o programa nacional, de una estrategia nacional del desarrollo educativo o incluso puede ser utilizado para resolver problemas de alcance internacional.</p>
<p>Expansión</p> 	<p>Implica que el proceso puede pasar a formar parte de un plan o programa nacional, de una estrategia nacional del desarrollo educativo o incluso puede ser utilizado para resolver problemas de alcance internacional.</p>

Políticas que emanan del Comité

En cuanto a las políticas que produce el comité, las hemos clasificado en tres categorías que mostramos a continuación.

- **Políticas de marco y gobernabilidad**

Elas reflejan los valores y el mandato del CGLDS y el PALMA. También establecen los límites de las actividades y proporcionan principios para guiar las decisiones. Incluyen roles y responsabilidades como las siguientes:

- ✓ Declaración del CGLDS por la Mejora de los Aprendizajes
- ✓ Ordenanza de aprobación del Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes
- ✓ Convenios de gestión interinstitucionales (Ver Anexo 1)

- **Políticas operativas o ejecutivas**

Estas proporcionan un marco para manejar el CGLDS como conductor de la Gobernanza Local para la Mejora de los Aprendizajes. Ayudan con la resolución de problemas reales y advertidos, como por ejemplo:

- ✓ Acta de Instalación del CGLDS.
- ✓ Resoluciones de alcaldía o directorales de aprobación de Planes operativos institucionales (Ver Anexo 2)
- ✓ Acta o carta abierta de aprobación del Plan de Estímulos para la Mejora de los Aprendizajes

- **Reglas básicas**

Guían la participación de los integrantes. No son reglamentos oficiales, pero definen una serie de principios operativos que cada integrante acepta respetar para el correcto desarrollo de las sesiones. Por ejemplo:

- ✓ Estándares de comportamiento para la rendición de cuentas
- ✓ Protocolos o códigos para resolver casos, situaciones de conflictos o similares

Orientaciones para resolver conflictos

Las relaciones inapropiadas entre las instituciones que conforman el equipo directivo son probablemente la causa principal de la insostenibilidad e incluso la desaparición del CGLDS. Aunque el distrito sea pequeño, o sea pequeña la demanda a ser cubierta, no lo hace menos vulnerable a conflictos serios que pueden dañar la imagen pública de la instancia y la confianza interna.

Cada nuevo integrante del comité firma un acuerdo de código de ética o estándares de comportamiento con el cual se compromete con dicho comité en todo lo relacionado a los roles y responsabilidades del equipo que integra. Los integrantes, al reconocer que tienen un conflicto sobre un tema particular, deben someterse a los códigos y pedir rendición de cuentas para revisar y afrontar esas situaciones.

Es crucial reconocer que los conflictos generan también **aspectos positivos** como la invocación a que se renueven o aparezcan nuevos compromisos, o que aparezca nueva información. Efectivamente, los conflictos no generan solamente **aspectos negativos** (desgaste emocional por la actitud hostil o indiferente porque la comunicación se debilita o las decisiones no se ejecutan).

Es clave entender el conflicto. Por ello, presentamos aquí una forma de afrontarlo observando el patrón o comportamiento que se repite entre los actores utilizando la herramienta 'Tipología de Análisis del Conflicto o CAT (Conflict Analysis Tipology). Esto ayudará a entender y afrontar la situación.

Cuadro 5 VALORACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Aspectos a observar		Observación				
		Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muy alto
		1	2	3	4	5
SER	1. AUTOESTIMA: Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.					
	2. VALORES: Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
	3. IDENTIDAD: Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser.					
	4. INFORMACIÓN: Disputamos por algo que se dijo, no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
SEGUIR	5. EXPECTATIVAS: Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
	6. INADAPTACIÓN: Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
	7. ATRIBUTOS: Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad en la situación planteada.					
	8. INHIBICIÓN: Disputamos porque claramente le corresponde al otro buscar la solución.					
CONSEGUIR	9. PODER: Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más al otro.					
	10. NORMATIVOS: Disputamos porque se incumple una norma legal o social.					
	11. INCOMPATIBILIDAD PERSONAL: Disputamos porque no nos entendemos con las personas habitualmente.					
	12. LEGITIMACION: Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacer.					

Aspectos a observar Conflict Analysis Tipology (CAT) Fuente: Redonda J. (2,006)		Observación				
		Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muy alto
		Puntuación				
		1	2	3	4	5
MANTENER	13. RECURSOS ESCASOS: Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
	14. ESTRUCTURALES: Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos o medios más allá de nuestras posibilidades.					
	15. INTERESES: Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los del otro.					
	16. INEQUIDAD: Disputamos porque consideramos la acción o conducta del otro u otros enormemente injusta.					

Todos los conflictos encajan en cierta medida en alguno de los distintos patrones y la puntuación proporciona información relevante para saber cómo actuar ante un caso concreto, independientemente del nivel en el que el conflicto se produce.

Es crucial actuar y se requiere de cuatro capacidades básicas que pueden ser desempeñadas por un mismo actor o diferentes actores- según sea el caso- para afrontar el conflicto: la **negociación** y la **mediación**, la capacidad de **decisión arbitral**, la capacidad de **equilibrar la desigualdad de la relación de poder** y la capacidad de **curar** las **relaciones dañadas**.

Los pasos que sugerimos examinar son los siguientes:

HABLAR-REFLEXIONAR	REDESCUBRIR LO COMÚN	ESTABLECER REGLAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solucionar una situación de conflicto implica dar señales o gestos mínimos al otro de que estamos a disposición. ✓ Es aconsejable establecer comunicaciones y luego preparar encuentros, midiendo la ocasión más propicia y anticipándose a posibles explosiones emocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consiste en buscar más semejanzas que diferencias aunque sea a largo plazo, porque ellas permitirán sentar una base inicial que luego se legitimará. ✓ Más allá del interés común por la educación, es necesario explorar intereses comunes específicos de cada una de las partes; llevar buenas relaciones con el comité, trabajar en equipo y ser unidos, mantener la buena imagen antes los estudiantes, docentes y la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer una Hoja de ruta, pautas de negociación a través de la mediación. ✓ Es útil preparar la agenda de los temas a tratar para estos encuentros, acordar el lugar dónde empezar y trabajar; y tener presente que los resultados pueden ser diversos.

Recomendaciones para el acompañamiento

Apreciado lector, hemos pensado en usted como un **acompañante en este proceso.** Usted y su equipo ayudarán a los actores involucrados en la educación a establecer relaciones de articulación, colaboración y cooperación, así como el establecimiento de mecanismos para la rendición de cuentas. Su labor central será reforzar a los actores para establecer coordinaciones entre sí y diseñar y aplicar los procedimientos e instrumentos que presenta esta guía.

Puede ser usted un actor interno o externo al distrito, posiblemente representa al gobierno regional o a la UGEL, tal vez trabaja en una municipalidad o en un Organismo No Gubernamental o acaso en una sociedad civil que busca mejoras educativas. Inclusive, si usted va a

formar parte del CGLDS, es indudable que debe comprender la acción impulsora y de asistencia que debe asumir un actor en el inicio. Es importante que tenga en cuenta que no debe reemplazar a nadie ni ser una carga. Este es su punto de partida, usted actúa en representación del bienestar colectivo y no de un interés personal.

El proceso será gradual y tomará tiempo. Los resultados se logran a base de constancia, trabajo y la capacidad de afrontar los tropiezos mediante el diálogo constante con los demás actores. Con presión y apuro, los avances que puedan lograrse no serán sostenibles y dañaremos las condiciones para un proceso que debe generar valor.

Aquí le presentamos algunas recomendaciones para el rol de acompañante:

IMPLANTE UN ACOMPAÑAMIENTO REALISTA Y PROGRESIVO.	COLABORE CON LOS ACTORES BASÁNDOSE EN LO QUE YA EXISTE.	COMBINE SU EXPERIENCIA CON LA DEL SECTOR.	CONVOQUE ESFUERZOS PARA LA DIFUSIÓN DE LOS AVANCES DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproveche las posibilidades de progreso combinando la asesoría de equipo con la asesoría personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Explore, analice y esté alerta de lo que existe en el plano local, regional y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reflexione sobre su rol de acompañante del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Haga públicos más elementos de los que considera posible.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entienda que es un proceso cuyo logro será que los actores: reconsideren, re-interactúen, se re-relacionen, y replanteen antes de decidir. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuerde que la Gobernanza implica compromisos locales y nacionales y puede ser frustrante avanzar si se pierden de vista los procesos y dinámica de la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoye a los expertos del sector educación y a los que asuman el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenga en cuenta que los esfuerzos de difusión y de publicación de actas, declaraciones, logros, etc. son de invaluable impacto

El comité debe ser un equipo en el que haya respeto y confianza. Sus compromisos deben sostenerse en el tiempo y ayudar a que otros actores se sumen y participen para transformar la educación.

ANEXO I



MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE PAJARILLO

GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL MARISCAL CÁCERES
ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA*

CONVENIO DE GESTIÓN ENTRE MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE PAJARILLO Y LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL MARISCAL CÁCERES PARA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN LAS I.E.E. DEL DISTRITO

Conste por el presente documento el Convenio de Gestión que celebran de una parte LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE PAJARILLO con RUC N° 20229553225 con Domicilio Legal en el Distrito de Pajarillo Jirón Alfonso Ugarte S/N, debidamente representado por el Sr. JOSÉ GILBERTO YDROGO VERA, identificado con DNI 27838400 y de otra parte la UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL Mariscal Cáceres (UGEL-MC-J.) con domicilio legal en el Jr. Grau N° 580 – Juanjul, Representado por la Directora, Licenciada Sofía Paredes Flores, identificado con DNI 01065792, con el fin de fortalecer las capacidades de los docentes de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria del Distrito de Pajarillo a través del equipo de Especialistas y Directores en los términos y condiciones siguientes:

CLAUSULA PRIMERA: OBJETIVOS

Los objetivos del presente convenio son:

- 1.1.- Promover y apoyar el fortalecimiento de capacidades de los docentes y Consejos Educativos Institucionales mediante el acompañamiento y monitoreo en el aula.
- 1.2.- Fortalecer mediante apoyo económico y logístico las actividades previstas y planificadas por el equipo de Especialistas, para el logro de las metas y objetivos.
- 1.3.- Involucrar al Gobierno Local en la Gestión Educativa de su Jurisdicción.

CLAUSULA SEGUNDA: DE LAS RESPONSABILIDADES

2.1.- DE LA UGEL MC J.

- a).- Conferir de Personal Calificado (Especialistas, Directores de I.E.)
- b).- Elaborar y ejecutar Programas y Planes de Fortalecimiento de Capacidades, Monitoreo y Acompañamiento.
- c).- Evaluar el Plan y Consolidar los procesos.
- d).- Dar a conocer el resultado de los procesos.
- e).- Brindar las facilidades y condiciones para el desempeño de cada docente.

2.2.- DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE PAJARILLO

- a).- Financiar las actividades educativas en el Distrito con el aporte de S/. 20 000.00 como parte del pan mancomunado. Asumiendo los gastos que ocasionan el monitoreo e implementación de los talleres de capacitación.



- b).- Facilitar ambientes y mobiliario para el desarrollo de eventos de reforzamiento en el Distrito.
- c).- Apoyo logístico en los eventos.

CLAUSULA TERCERA: DE LA COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN

- 3.1.- La coordinación de actividades se harán permanentemente, con el Equipo de Especialistas.
- 3.2.- El cumplimiento de los compromisos contraídos en el presente convenio, será coordinado por los titulares de cada pliego.
- 3.3.- El presente Convenio será evaluado por ambas partes en reuniones de coordinación.

CLAUSULA CUARTA: TERMINO

El presente Convenio tendrá una duración de 02 años calendarios a partir de la fecha de suscripción y podrá ser reprogramado previo acuerdo de las partes.

CLAUSULA QUINTA: DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 5.1.- Cualquier modificación o aspecto no contemplado en este documento será resuelto por mutuo consentimiento de las partes.
- 5.2.- Las partes se reservan el derecho de renunciar al presente Convenio, pero, previa comunicación escrita, por lo menos con 01 mes de anticipación.

Estando ambas partes conformes con el contenido del presente Convenio y no habiendo sido coaccionado para hacerlo, firman en señal de conformidad en el Distrito de Pajarillo los 21 días del mes de enero de 2013.



GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
MUNICIPALIDAD DE PAJARILLO
Lic. Sofia Embres Flores
DIRECTORA

ANEXO 2



"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"

Municipalidad Distrital
De Pajarillo

RESOLUCION DE ALCALDIA N° 057 - 2013-MDP/A

Pajarillo, 07 de junio de 2013

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE PAJARILLO

VISTO: El Plan Operativo Anual 2013 de las actividades a ejecutarse en las I.E. Del Distrito de Pajarillo "Fortalecimiento de Capacidades Pedagógicas en los Actores Educativos e Implementación del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) del Distrito Laboratorio de Pajarillo" y el Acuerdo de Concejo de Sesión Ordinaria N° 009-MDP-2013 de fecha 20 de mayo, presentado por la oficina del Comité de Gestión de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Pajarillo.

CONSIDERANDO:

Que, según el artículo 194° de la Constitución Política del Estado concordante con el artículo II del Título preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades - ley N° 27972, las Municipalidades Provinciales y Distritales son los órganos del Gobierno Local. Tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la constitución del estado establece para las municipalidades radica en la facultada de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Que, numeral 20 del artículo 82° de la Ley N° 27972 prescribe que las Municipalidades, en materia de educación, cultura, deporte y recreación, tiene como competencia y funciones específicas compartidas con el Gobierno Nacional y el Regional las siguientes: Promover la consolidación de una cultura de ciudadanía democrática y fortalecer la identidad cultural de la población campesina, nativa y afroperuana.

Que, mediante Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la Municipalidad Distrital de Pajarillo y la UGEL Mariscal Cáceres cuyo objetivo es la ejecución de las actividades programadas en el POA 2013.

Que, la revisión del Plan Operativo Anual 2013 Pajarillo "Fortalecimiento de Capacidades Pedagógicas en los Actores Educativos" e Implementación del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) del

Jr. Progreso S/N° Pajarillo
e-mail: munidistritalpajarillo@hotmail.com /

Celular: 942938064/942938061
RPM : #391860/#391861





"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"

Municipalidad Distrital
De Pajarillo

RESOLUCION DE ALCALDIA N° 057 - 2013-MDP/A

Pajarillo, 07 de junio de 2013

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE PAJARILLO

VISTO: El Plan Operativo Anual 2013 de las actividades a ejecutarse en las LE Del Distrito de Pajarillo "Fortalecimiento de Capacidades Pedagógicas en los Actores Educativos e Implementación del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) del Distrito Laboratorio de Pajarillo" y el Acuerdo de Concejo de Sesión Ordinaria N° 009-MDP-2013 de fecha 20 de mayo, presentado por la oficina del Comité de Gestión de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Pajarillo.

CONSIDERANDO:

Que, según el artículo 194° de la Constitución Política del Estado concordante con el artículo II del Título preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades - ley N° 27972, las Municipalidades Provinciales y Distritales son los órganos del Gobierno Local. Tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la constitución del estado establece para las municipalidades radica en la facultada de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Que, numeral 20 del artículo 82° de la Ley N° 27972 prescribe que las Municipalidades, en materia de educación, cultura, deporte y recreación, tiene como competencia ay funciones específicas compartidas con el Gobierno Nacional y el Regional las siguientes: Promover la consolidación de la cultura de ciudadanía democrática y fortalecer la identidad cultural de la población campesina, nativa y afroperuana.

Que, mediante Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la Municipalidad Distrital de Pajarillo y la UGEL Mariscal Cáceres cuyo objetivo es la ejecución de las actividades programadas en el POA 2013.

Que, la revisión del Plan Operativo Anual 2013 Pajarillo "Fortalecimiento de Capacidades Pedagógicas en los Actores Educativos e Implementación del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) del



Jr. Progreso s/n - Pajarillo
e-mail: munidistritalpajarillo@hotmail.com /

Celular: 942938060/942938061
RPM : #391866/#391866



USAID | **PERU** | **SUMA**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

**COMPROMISOS
COMPARTIDOS
APRENDIZAJES
PARA TODOS**